

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

ILMASTONMUUTOS JA ARVOJOHTAMINEN
YRITYKSESSÄ
YMPÄRISTÖTIETOISTEN JOHTAJIEN KÄSITYKSIÄ

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2015
Ohjaajat: Jari Stenvall ja Pasi-Heikki Rannisto

Henna Kahra

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	KAHRA HENNA
Tutkielman nimi:	Ilmastonmuutos ja arvojohtaminen yrityksessä – ympäristötietoisten johtajien käsityksiä
Pro gradu -tutkielma:	85 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Lokakuu 2015
Avainsanat:	ilmastonmuutos, ilmastoetiikka, arvot, ympäristöarvot, arvojohtaminen, yritystoiminta, organisaatioteoriat

Tutkimuksessa tarkastellaan johtajien ilmastonmuutokseen liittämiä arvoja ja käsityksiä sellaisissa yrityksissä, joiden ydintoimintana on tarjota tuotteita tai palveluita, joilla pyritään hidastamaan ilmastonmuutosta. Yritysten ilmastonmuutostoimia on tutkittu pääasiassa julkisten yhtiöiden päästöraportoinnin kannalta. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarjota monipuolisempi näkökulma aiheeseen.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Ilmastonmuutokseen, arvoihin ja johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta tunnistettiin teemoja yhdistäviä liittymäkohtia, joita avaamalla luotiin analyttinen viitekehys. Tutkimuksen aineiston muodostavat neljän eri tasoissa johtamistehtävissä toimivan henkilön kirjalliseen muotoon saatetut teemahaastattelut. Haastateltavat valittiin henkilöä ja yritystä määrittelevin ilmastonmuutokseen suhtautumiseen liittyvin kriteerein aineiston riittävän käsiteltävyyden ja toisaalta tutkimusaineistolta toivottavan moninaisuuden varmistamiseksi. Teemahaastattelurungon pohjalta alustavasti luokiteltu aineisto analysoitiin soveltaen teoria- ja aineistolähtöistä sisällön analyysia.

Tulokset osoittavat, että yksityisissä yrityksissä johtotehtävissä toimivien henkilökohtaiset ympäristö- ja yhteiskunnalliset arvot voivat toimia motivaatiotekijänä ilmastoystävälliselle toiminnalle. Tulokset ovat linjassa muualla tehtyjen vastaavien tutkimusten kanssa. Tutkimuksen tulokset ovat suuntaa-antavia ja lisätutkimus aiheesta on tarpeen. Jatkotutkimusaiheita ehdotetaan ilmastonmuutoksen arvo- ja motivaatiokysymyksistä yrityksissä.

Tutkimuksessa tarjotaan uusia näkökulmia sekä johtamisen harjoittajille että tutkijoille tuomalla esiin henkilökohtaisten arvojen merkitys käsiteltäessä ilmastonmuutosta yritystoiminnan kannalta. Tulokset osoittavat, että tarkasteltaessa yksityisyriyten johdon motivoitumista ilmastonmuutokseen liittyviin toimiin on henkilökohtaisten arvojen merkitys syytä ottaa huomioon. Lisäksi tutkimuksessa on kattava kirjallisuuteen perustuva katsaus ilmastonmuutokseen yhteiskunnallisena ja eettisenä kysymyksenä yritys näkökulmasta.

SUMMARY

University of Tampere	School of Management, Administrative Science
Student:	KAHRA HENNA
Thesis title:	Climate change and value management in the firm – views of environmental leaders
Pro graduation thesis:	85 pages, 2 attachment pages
Time:	October 2015
Keywords:	climate change, climate ethics, values, environmental values, management, private corporations, organisation theories

The purpose of the study is to examine the values and perceptions that leaders connect to climate change in companies, whose core business is to provide products or services with the purpose of mitigating climate change. Business climate action has been studied mainly through emission reporting of public companies. This study aims to offer a more varied perspective to the topic.

The study is a qualitative case study. In the literature on climate change, values and leadership, central common questions were identified and an analytical framework was created based on these themes. The research data is composed of transcribed thematic interviews of four leaders who work in different level management positions. The interviewees were selected based on person and company specific criteria related to climate change attitudes in order to ensure adequate handling of the data on one hand and desirable diversity on the other hand. The data was initially classified on the basis of the interview theme outline and then analysed by using theory and data based contents analysis.

The result show that the personal environmental and societal values of those in private company management positions can serve as a motivational factor to climate related action in the company. The results are in line with similar studies conducted elsewhere. The results are indicative and more research is needed. Further research topics are recommended within the field of climate change, values and motivation in firms.

The study provides new perspectives for management practitioners as well as researchers by highlighting the importance of personal values when dealing with climate change in business environment. The results show that when dealing with private companies' management motivation to climate change related action the impact of personal values should be taken into account. In addition, the study offers a comprehensive literature review based on latest research on climate change as a social and ethical issue, with an emphasis on the corporate perspective.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	MIKSI ILMASTONMUUTOS JA ARVOT?	6
1.2	TUTKIMUSONGELMA	7
1.2.1	Aiheen sijoittuminen tieteen kenttään	7
1.2.2	Aiheen rajaus, tutkimuskysymys ja tarkastelutaso	8
1.3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA PÄÄKÄSITTEET	10
1.4	TUTKIMUKSEN KULKU	12
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET JA MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	13
2.1	TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN TAUSTA	13
2.2	AINEISTON HANKINTA JA SEN ANALYSOINTI	14
2.2.1	Haastateltavien valinta ja esittely	14
2.2.2	Teemahaastattelu	16
2.2.3	Aineiston käsittely ja analyysi	18
2.2.4	Tutkimuksen arviointi	19
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	22
3.1	ILMASTONMUUTOS	22
3.1.1	Mikä luonnossa on muuttunut ja muuttuu?	22
3.1.2	Inhimilliset esteet ilmastonmuutokseen liittyvässä toiminnassa	23
3.1.3	Yhteiskunta ja ilmaston muuttuminen	27
3.1.4	Ilmastonmuutos ja yritykset	29
3.1.5	Yhteenveto	31
3.2	ARVOT	31
3.2.1	Mitä arvot ovat?	32
3.2.2	Arvot organisaatiossa	34
3.2.3	Arvot ja talous	36
3.2.4	Yhteenveto	37
3.3	JOHTAMINEN	37
3.3.1	Mitä johtaminen on?	38
3.3.2	Organisaatioteorian vihreä kritiikki	40
3.3.3	Strateginen johtaminen ilmastonäkökulmasta	43
3.3.4	Arvojohtaminen ja muuttuva ilmasto	46
3.3.5	Yhteenveto	49
3.4	TEOREETTISEN VIITEKEHYSYKSEN YHTEENVETO	49

4	EMPIIRINEN ANALYYSI	51
4.1	ARVOT: TEKEMISEN PERUSTA	51
4.1.1	Luonnonympäristöstä huolehtiminen	51
4.1.2	Avoimuus muutokselle	53
4.1.3	Välinearvona yritystoiminnan itsenäisyys	53
4.1.4	Yhteenveto	55
4.2	ILMASTONMUUTOS: YRITYKSEN UUSI TOIMINTAYMPÄRISTÖ	55
4.2.1	Todellinen ja ajankohtainen ongelma	55
4.2.2	Monitahoinen ja monimutkainen	56
4.2.3	Ilmastopolitiikan tärkeys ja riittämättömyys	58
4.2.4	Keskeisenä toimijana yritykset	60
4.2.5	Yhteenveto	60
4.3	JOHTAMINEN: ARVOT KÄYTÄNNÖSSÄ	61
4.3.1	Mitä johtaminen on – ihmiskäsitys työn suuntaajana?	61
4.3.2	Visio ja strategia – vihreät tavoitteet ja kannattava liiketoiminta	62
4.3.3	Arvojohtaminen	65
4.3.4	Yhteenveto	68
4.4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET: TULEVAISUUTTA TEKEMÄSSÄ	68
5	KESKUSTELU JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	75
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	86
	LIITE 1 YHTEYDENOTTOKIRJE HAASTATTELUN SOPIMISEKSI	86
	LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO	87

TAULUKOT

Taulukko 1 Yritysetiikan tarkastelutasot (Goodpaster, 1983, 4; ref. Lähdesmäki & Takala, 2003, 6) ja tämän tutkimuksen asemointi	10
Taulukko 2 Haastateltujen johtajien yritysten päätoimialat ja toiminta-alueet	15
Taulukko 3 Schwartzin arvotyypit ja niiden ulottuvuudet (Schwartz, 1994, 21)	34
Taulukko 4 Yrityksen ilmastonmuutosstrategiat (Kolk & Pinkse, 2005, 6–7)	45
Taulukko 5 Empiirisen aineiston luokittelu	51

KUVIOT

Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys	11
Kuvio 2 Ilmastonmuutoksen vaikutusten kolme tasoa (Jamieson, 2014, 103)	27
Kuvio 3 Teoreettinen viitekehys: lyhyt yhteenveto	50
Kuvio 4 Malli ilmastonmuutoksen tarkastelemiseksi arvojohtamisen näkökulmasta yrityksessä	69

1 JOHDANTO

1.1 Miksi ilmastonmuutos ja arvot?

Ihmisen aiheuttama ilmaston lämpeneminen on erilainen kuin muut elinympäristöömme viime vuosisatoina kohdanneet uhkat: se on käynnistynyt jo vuosikymmeniä sitten ja jatkuu kauas tulevaisuuteen, vaikka kaikki päästöt lopetettaisiin tänään. Ilmastonmuutos on ympäristökysymyksen lisäksi muun muassa paikallinen ja globaali yhteiskunnallinen ja taloudellinen kysymys: ilmastonmuutoksen hidastaminen ja siihen sopeutuminen sisältävät vaikeita arvovalintoja esimerkiksi nykyisten ja tulevien ihmisten hyvinvoinnin välillä – vastuun rajat voivat hämärtyä ja ihmisen kognitiivinen hahmotuskyky joutua koetukselle (Broome, 2012, 9–12).

Ilmaston lämpeneminen aiheuttaa vaikutuksia ensin fyysisellä tasolla (esimerkiksi jäätiköiden sulaminen ja merten pinnan nouseminen), josta seuraa erilaisia infrastruktuuritason vaikutuksia (kuten uusia vaatimuksia etenkin rannikkoseutujen maankäytölle), joista seuraa kolmannen, yhteiskunnallisen tason vaikutuksia poliittisille ja turvallisuus- ja hyvinvointijärjestelmille (Jamieson, 2014, 103). Luonnontieteiden ulkopuolella ilmastonmuutosta ja siihen liittyviä ilmiöitä tutkitaan esimerkiksi käyttäytymistieteissä (Lorenzoni, Nicholson-Cole & Whitmarsh, 2007; Gifford, 2007 ja 2011; Incropera, 2015) ja taloustieteissä (Nordhaus, 1994; Palmer & Räisänen, 2002; Weitzman, 2009).

Organisaatio- ja johtamistieteiden näkökulmasta aihe on ajankohtainen ja keskeinen: millaisia haasteita ilmastonmuutos eritasoisine vaikutuksineen asettaa esimerkiksi organisaatioiden rakenteelle, johtamisjärjestelmille, päätöksenteolle, markkinoinnille, henkilöstöjohtamiselle tai riskienhallinnalle. Tämän tutkimuksen tekemisen aikana IPCC¹ julkaisi viidennen raporttinsa (IPCC AR5, 2014), jossa keskitytään osana ilmastonmuutokseen sopeutumista myös yhteiskunnallisiin kysymyksiin, kuten vastuun muodostumiseen ja arvovalintojen monitahoisuuteen (IPCC Social, 2014). Myös Suomessa ilmastonmuutos puhuttaa yritysmaailmaa: keväällä 2015 Elinkeinoelämän keskusliitto julkaisi raportin (Huovinen, 2015) jäsenilleen teettämästä ilmastonmuutoksesta, jonka mukaan 22 prosenttia yrityksistä katsoo ilmastonmuutoksen vaikuttavan toimintaansa.

Vaikka yritys vastuun ja ilmastotavoitteiden kansainvälisillä sopimuksilla ja standardeilla (esimerkiksi vuonna 2010 julkaistu yritys vastuun standardi ISO 26000) on keskeinen merkitys siirrettäessä suuria linjoja,

¹ Maailman ilmatieteellinen järjestö (World Meteorological Organization, WMO) ja YK:n ympäristöohjelma (UNEP) perustivat vuonna 1988 *hallitustenvälisen ilmastopaneelin* (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC). IPCC valmistelee ilmastonmuutosraportteja tutkijaryhmissä ilmastopoliittisen päätöksenteon tueksi. Tutkijaryhmät keräävät ja arvioivat julkaistua tieteellistä tietoa ilmastonmuutoksesta, sen vaikutuksista, hillitsemismahdollisuuksista sekä siihen sopeutumisesta. IPCC ei tee uutta ilmastonmuutostutkimusta, vaan analysoi ja kokoaa yhteen olemassa olevaa tieteellistä tietoa, IPCC ei myöskään ehdota ilmastopoliittisia vaihtoehtoja.

yksittäisen organisaation toiminnassa johtajien arvojen vaikutus toiminnan eettisyyteen on keskeinen (Hood, 2003) ja yritykset ovat keskeisiä toimijoita yhteiskunnissa (Lähdesmäki & Takala, 2003, 4). Yhteiskunnilla taas on aiemmin tunnettua suurempi uhka ja haaste vastattavanaan. Ei siis ole yhdentekevää miten yritysten johtotehtävissä toimivat ilmastonmuutoksen käsittävät.

1.2 Tutkimusongelma

1.2.1 Aiheen sijoittuminen tieteen kenttään

Ilmastonmuutokseen liittyviin arvokysymyksiin on havahduttu suhteellisen myöhäisessä vaiheessa, mutta niitä on tutkittu sekä filosofian (mm. Gardiner, 2011; Hammond, 2005; Doherty & Clayton, 2011; Kyllönen, 2011; Hormio, 2011; Shockley, 2012; Broome, 2012), psykologian (mm. Gifford, 2011; Swim, Stern, Doherty & Clayton ym., 2011; Dickinson, 2009) että yhteiskuntatieteiden (mm. Massa 2014) piirissä. Liiketalouden akateemisessa kirjallisuudessa ilmastonmuutoksesta on kirjoitettu riskinäkökulmasta (mm. Winn, Kirchgeorg, Griffiths & Linnenluecke, 2011) sekä yrityksen ympäristö- ja yhteiskuntavastuun kysymyksenä (esim. Cogan, 2006, 2008; Esty & Winston, 2006) ja johtamisteorian kysymyksenä (Kallio, 2002, 2004). Suomessa ilmastonmuutoksen taloudellisia ja yhteiskunnallisia näkökulmia tutkitaan muun muassa Helsingin yliopistossa (esim. Kyllönen, 2011, 2013, 2014), Jyväskylän yliopistossa (esim. Kortetmäki, Laitinen & Yrjönsuutari, 2013) ja Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, jonne on perustettu aurinkotalouden professuuri.

Tämä tutkimus sijoittuu arvokysymysten kannalta yrityseettiseen viitekehykseen, eli toimintaa yrityksessä tarkastellaan yleiseettisestä näkökulmasta (vrt. Lähdesmäki & Takala, 2003, 4). Ilmastonmuutos- ja organisaatiokysymysten vuoksi toinen viitekehys on yhteiskuntatieteellinen ympäristötutkimus (Massa, 2014), tai tarkemmin organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus (Kallio, 2002, 2004). Yhteiskuntatieteellisen ympäristötutkimuksen avulla voidaan tunnistaa ja ymmärtää niitä yhteiskunnallisia prosesseja, jotka aiheuttavat ympäristölle haittoja ja siten edistää ratkaisumallien löytymistä ja pyrkiä ymmärtämään miten ympäristömuutokset vaikuttavat yhteiskuntaan (Massa, 2014, 247). Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötiede tutkii esim. yritys–luonto-suhteen teoriaa, yritysten vihertymisen historiaa, organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen diskursseja sekä tabuja vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksessa (Kallio, 2004).

Ympäristötutkimus laajeni luonnontieteistä yhteiskuntatieteisiin ja humanistisiin tieteisiin jo 60- ja 70-luvuilla mm. Rachel Carsonin (kirja *Silent Spring*) ja Rooman Klubin vaikutuksesta. Ympäristöpolitiikka kansainvälistyi 70-luvulta lähtien ja *kestävästä kehityksestä* tuli yhteinen käsite laajemmalle näkökulmalle,

joka kattaa ekologisen, taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyden (nk. Brundtlandin komission raportti ”Yhteinen tulevaisuutemme” vuodelta 1988) (Lummaa, Rönkä & Vuorisalo, 2012, 15–16). Edelleen kuitenkin tieteidenväliset selvitykset, esimerkiksi kokonaista kulttuuria tai yhteiskuntasysteemiä koskevat selvitykset kestävästä kehityksestä, voivat jäädä tieteenalakohtaisten arviointikäytäntöjen vuoksi vertaisarvioitujen julkaisujen ulkopuolelle, ja siten tieteen marginaaliin (Massa 2014, 15). Yhteiskuntatieteellisen ympäristötieteen kotimaisia perusteoksia ovat toimittaneet muun muassa Massa ja Sairinen (1991), Haila ja Jokinen (2001), Valkonen (2010), sekä Massa (2009). (Massa 2014, 246–248.) Turun kauppakorkeakoulussa tai muualla mahdollisesti tehty organisaatitieteellinen ympäristötutkimus (esim. Kallio, 2002, 2004) ei tietääkseni ole löytänyt tietään näihin yhteisteoksiin.

Tampereen yliopistossa ja johtamiskorkeakoulussa on viime vuosina tehty gradututkimusta ilmastonmuutoksen ja ympäristökysymysten vaikutuksista liiketoimintaan: suomalaisten yritysten ilmastotoimia on kartoitettu analysoimalla niiden ympäristöraportointia (Riippa, 2009, Laine, 2009, Tupiini, 2007, Alamäki, 2011) sekä haastatteleamalla suurten suomalaisten yritysten ympäristövastaavia (Purola, 2010). Etenkin Riipan ja Purolan tutkimuksissa todettiin tarve toisaalta päästä ”raportoinnin taakse” ja toisaalta ”päästä ohi firman ympäristövastaavasta”, jonka rooli yrityksessä näyttäytyi melko rajattuna.

1.2.2 Aiheen rajaus, tutkimuskysymys ja tarkastelutaso

Yritysetiikan tutkimus on keskittynyt pääasiassa suuriin pörssiyrityksiin, mikä selittynee sillä, että niiden toiminta on näkyvämpää ja vaikutukset koskevat laajempia ihmisjoukkoja (Lähdesmäki & Takala, 2003). Pienet ja keskisuuret yritykset kuitenkin tarjoavat kehittyneissä maissa keskimäärin noin puolet yksityisen sektorin työpaikoista ja edustavat OECD-maissa yrityksistä 96–99 prosenttia (OECD, 2002). Pienet ja keskisuuret yritykset ovat pääasiallinen tekijä tuottavuuden kasvun, innovaation ja työpaikkojen luomisen takana (OECD, 2001). Pienten ja keskisuurten yritysten johtajien on toisaalta havaittu eroavan selkeästi eettisiltä asenteiltaan suurten yritysten johtajista (Longenecker, McKinney & Moore, 1989; Amato & Amato, 2007). Tätä selittää ensinnäkin pienempien yritysten selkeämpi omistajuusrakenne ja usein kevyempi kontrollirakenne, jotka vaikuttavat päätöksentekoon (Jenkins, 2006; Spence & Rutherford, 2001). Toisaalta pienissä yrityksissä yrittäjän oma arvomaailma muodostaa usein koko yrityksen eettisen toiminnan perustan (Quinn, 1997). Pienet ja suuret yritykset voivat myös kohdata toiminnassaan hyvin erilaisia eettisiä ongelmia ja kysymyksiä (Lähdesmäki & Takala, 2003). Yritysten ilmastotoimia on tutkittu pääasiassa pörssiyritysten raportoinnin pohjalta (Levy & Kolk, 2002; Kolk & Pinkse, 2008), mutta tapaustutkimuksissa pienten ja keskisuurten yritysten johtajien ympäristötoimien motiivina on havaittu olevan todennäköisemmin henkilökohtaiset arvot kuin taloudelliset tavoitteet (ks. esim. Williams & Schaefer, 2013).

Tässä tutkimuksessa keskityn osakeyhtiöiden, pääasiassa pk-yritysten johtotehtävissä toimiviin henkilöihin, joiden eettisiä käsityksiä on tutkittu vähemmän (Spence & Rutherford, 2003). Heidän käsitystensä ja toisaalta toimintamahdollisuuksiensa voidaan edeltävän mukaisesti odottaa olevan henkilökohtaisempia ja laajempia. Opinnäytetyön puitteissa ei ole tarkoituksenmukaista tutkia ilmastonmuutoskäsityksiä yritysjohdossa yleensä: jotta hajaotukseen saisi riittävän määrän myös ilmastotietoisia johtajia, pitäisi otoksen olla varsin suuri (vrt. EK:n ilmastaselvitys, jonka mukaan 22 prosenttia yrityksistä pitää ilmastonmuutosta vakavana haasteena yritykselleen, ks. Huovinen, 2015). Rajaan käytännön syistä tutkimuksen koskemaan vain ympäristö- ja ilmastonmuutoskysymyksissä valveutuneita yritysten johtotehtävissä toimivia henkilöitä. Lisäksi keskityn yrityksiin, jotka toimivat aloilla, joissa ydintoiminnalla on tarkoitus ja mahdollista hillitä ilmastonmuutosta, esimerkiksi energiamuotoihin tai luonnonvaroihin liittyviä palveluita tarjoamalla. Vastaavanlaiseen rajausratkaisuun ovat päätyneet muun muassa Lähdesmäki ja Takala (2003) ja Williams ja Schaefer (2013).

Edeltävän nojalla asetan tutkimuskysymykseksi: *Miten ilmastotietoiset johtajat hahmottavat ilmastonmuutoksen omalta ja edustamansa yrityksen kannalta? Millaisia arvokysymyksiä he ilmastonmuutokseen liittävät ja miten katsovat näiden liittyvän johtamistyöhönsä yrityksessä?*

Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tutkimuksessa:

- Hahmotellaan yritysjohtajien tunnistamien ilmastonmuutokseen, arvoihin ja johtamiseen liittyvien kysymysten tarkastelua varten tarvittava käsitteellinen ja teoreettinen viitekehys,
- selvitetään teemahaastatteluin joukolta ilmastotietoisia johtajia millaisia ilmastonmuutokseen, johtamiseen ja arvoihin liittyviä kysymyksiä he ovat yritystoiminnan puitteissa tunnistaneet, miten he niitä jäsentävät ja miten pyrkivät ratkaisemaan,
- tulkitaan ja analysoidaan ilmastonmuutokseen, johtamiseen ja arvoihin liittyviä kysymyksiä koskevan käsitteellisen analyysin ja luodun viitekehysten avulla empiirisessä osiossa (haastattelut) saatuja vastauksia,
- tarkennetaan alussa hahmoteltua käsitteellistä ja teoreettista viitekehystä empiirisen analyysin avulla ja tunnistetaan jatkotutkimustarpeita.

Tarkastelutaso: Arvoteorian sovellukset, kuten liiketoiminnassa havaittujen arvojen tutkiminen, kuuluvat etiikan piiriin. Kun eettisen tarkastelun kohteena on yritystoiminta, puhutaan yritysetiikasta. Lähdesmäki ja Takala (2003) nojaavat Airaksisen (1991) käsitykseen yritysetiikasta: yritysetiikka perustuu yleiseen etiikkaan eli yrityselämää tarkastellaan siten samoin periaattein kuin muutakin yhteiskunnallista toimintaa: viittaamalla liike-elämän sisäisiin arvoihin tai ihanteisiin ei voi oikeuttaa poikkeuksia yleisiin moraalिसääntöihin. Carroll ja Buchholtz (2014, 217) erottavat yritysetiikan tarkastelussa seuraavat tasot:

yksilötaso, organisaatiotaso, toimi-alataso, yhteiskuntataso ja globaalitaso. Goodpaster (1983, 4; ref. Lähdesmäki & Takala, 2003, 6) jakaa kentän seuraavasti: yhtäältä erotetaan yksilö-, organisaatio- ja järjestelmätasolla tapahtuva toiminta, lisäksi tarkastelutavat jaetaan vielä deskriptiiviseen, normatiiviseen ja analyttiseen (taulukko 1).

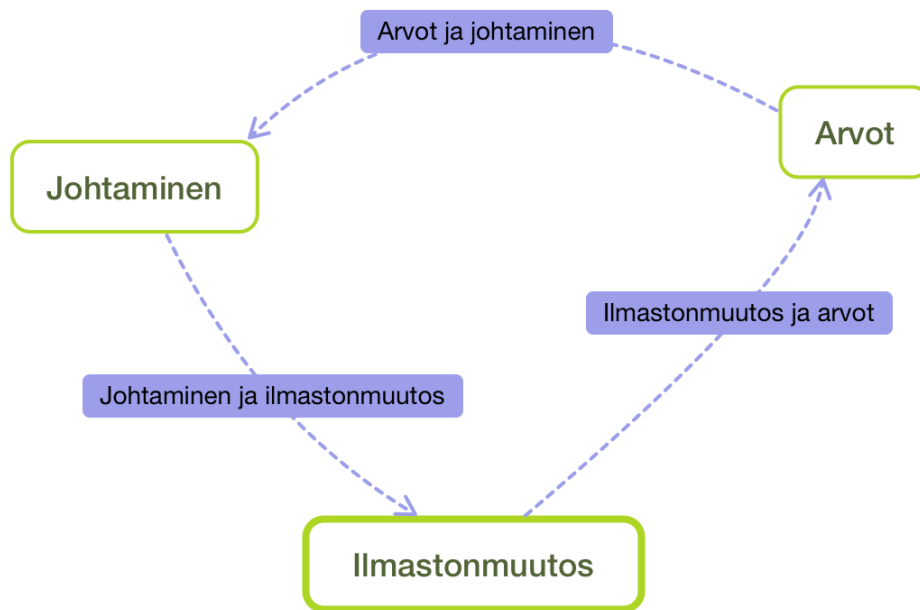
TAULUKKO 1 YRITYSETIIKAN TARKASTELUTASOT (GOODPASTER, 1983, 4; REF. LÄHDESMÄKI & TAKALA, 2003, 6) JA TÄMÄN TUTKIMUKSEN ASEMOINTI.

Kohde	Tarkastelutapa			Taso
	Deskriptiivinen	Normatiivinen	Analyttinen	
Henkilökohtaiset päätökset	X			Yksilö
Yrityksen toimintapolitiikat	X			Organisaatio
Kapitalismin etiikka				Järjestelmä
	Deskriptiivinen	Normatiivinen	Analyttinen	

Yritysetiikan tutkimus on keskittynyt pääosin normatiiviseen etiikkaan, eli miten pitäisi ajatella tai toimia: empiiristä tutkimusta siitä, miten käytännössä ajatellaan ja toimitaan, on vähemmän (Spence & Rutherford, 2001, 3). Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan kohdeaihetta deskriptiivisesti pääasiassa yksilötasolla sekä jonkin verran organisaatiotasolla (taulukko 1).

1.3 Teoreettinen viitekehys ja pääkäsitteet

Tutkimuksen kohdealueena ovat ilmastonmuutokseen liittyvät arvokysymykset yritystoiminnassa, näkökulma on johtajan. Tutkimuksen viitekehysten muodostavat pääteemat *ilmastonmuutos*, *arvot* ja *johtaminen*.



KUVIO 1 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen pääkäsitteitä ovat ympäristötietoinen johtaja, johtaminen, ilmastonmuutos, arvot, arvojohtaminen ja vihreä liiketoiminta. Käsitteitä avataan laajemmin viitekehyksen käsittelyn yhteydessä, tässä suppeat määrittelyt.

Ilmastonmuutoksella tarkoitetaan ilmaston lämpenemistä, joka aiheutuu ihmisten toiminnasta seuraavien päästöjen (kasvihuonekaasujen) kuten hiilidioksidin ja metaanin jäämisestä ilmakehään (IPCC Synthesis report, 2014, 2).

Arvoilla tarkoitetaan sekä itseisarvoja, (kuten kauneus ja rakkaus), jotka ovat tavoitteita itsessään, sekä välinearvoja (kuten omaisuus), joita tavoitellaan, koska niiden avulla voi saavuttaa jotain muuta (Rokeach 1968, 1973). Arvo voi viitata myös jollekin asialle annettavaan arvostukseen tai taloudelliseen arvoon. Tutkimuksen osalta ei ole olennaista selvittää, mitä arvot ovat, vaan miten ne ymmärretään.

Johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa löyhästi management- ja leadership-tyyppisten johtamistehtävien hoitamista. Ropo (2011, 191–192) on kyseenalaistanut johtajuuden määrittelemisen ja kehottaa sen sijaan tutkimaan ilmiötä, eli miten johtajuus ilmenee. Sovellan tässä tutkimuksessa tätä kehotusta myös johtamisen käsitteeseen.

Arvojohtamisella tarkoitetaan sekä strategisen johtamisen ”työkalua” siten kuin se on 90-luvulta asti johtamismenetelmänä ymmärretty (esim. Blanchard, O’Connor & Ballard, 1997), että yleistä

johtamisfilosofista tai -teoreettista suuntausta, jossa painotetaan arvojen merkitystä johtamisessa (Jaakson 2009, 23).

Ympäristötietoinen johtaja on johtotehtävissä toimiva henkilö, joka on tietoinen luonnonympäristössä tapahtuvien prosessien, kuten ilmastonmuutoksen yhteiskunnalle aiheuttamista uhkista, ja jonka toiminnan tavoitteena on riskien vähentäminen mm. luonnonympäristön tilaa parantavia ratkaisuja kehittämällä (mukaillen Egri & Herman, 2000, 572). Käytän synonyymina myös termiä ”vihreä johtaja”.

Vihreä liiketoiminta on liiketoimintaa, joka tarjoaa tuotteita tai palveluita, jotka edistävät kestävästä luonnon hyödyntämistä (Egri & Herman, 2000).

1.4 Tutkimuksen kulku

Johdannon jälkeen esittelen tutkimuksen metodologiset menetelmälliset valinnat. Teoriaosuuden aloitan ilmastonmuutoksesta, joka on tämän tutkimuksen keskeinen ongelma. Sen jälkeen perehdyn arvoihin, joiden oletan vaikuttavan siihen, miten ilmastonmuutokseen reagoidaan. Lopuksi tarkastelen johtamista, eli johtajan käytännön työskentelyä, jossa hän voi arvojaan toteuttaa.

Empiirisessä osuudessa järjestys on eri: analysoin aineistoa lähtien arvoista, jotka näyttäytyvät haastateltujen toiminnan keskeisenä motivoijana ja pohjana. Ilmastonmuutuskäsitysten jälkeen esittelen johtamiseen liittyvän analyysin. Ennen loppukeskustelua esittelen yhteenvedon analyysistä, tulkinnan ja johtopäätökset.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET JA MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimuksen metodologinen tausta

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusstrategiaa, jonka tarkoituksena on tutkia syvällisesti yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. Laadullisille tapaustutkimuksille ominaisesti käsillä olevan tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää (Alasuutari, 1999, 269.) Tapaustutkimusta käytetään kun tutkimusongelmat ovat kokonaisvaltaisia, urauurtavia tai erityisen syväluotaavia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 58): ilmastonmuutokseen liittyvien arvokysymysten ollessa tutkimuksen aiheena tapaustutkimus puolustanee paikkaansa metodologisena valintana.

Tutkimustani ohjaa praktinen eli käytännöllinen tiedonintressi. Berndtsonin (2005, 102) mukaan käytännöllisen tiedonintressin omaksuneet tutkijat ajattelevat tiedolla sinänsä olevan merkitystä yhteiskunnalle ja lisäksi yleissivistävä tieto kehittää kansalaisten taitoja, tietoja ja tietoisuutta koulutuksen ja yleisen keskustelun kautta. Haluan edistää ilmastonmuutokseen liittyvien uusien eettisten kysymysten tunnettavuutta ja tietoisuutta niistä. Tutkielma liittyy sekä yritysetiikan (vrt. Takala & Pallab, 2000) että organisaatiotieteellisen ympäristötieteen (Kallio, 2004) tutkimusalaan ja tuo niihin tietoa ja ymmärrystä suhteellisen tuoreesta aiheesta, eli ilmastonmuutoksesta. Toivon tutkimukseni tuottaman yleissivistävän tiedon tavoittavan vähintään muut aihepiiristä kiinnostuneet opiskelijat: opiskelijat lukevat usein toistensa pro gradu –tutkielmia miettiessään omia tutkimusaiheitaan.

Tavoitteenani on myös tehdä näkyväksi tapoja, joilla ympäristöstä huolehtiva johtaja hahmottaa tutkimuksen alaan kuuluvia kysymyksiä, ratkaisuja ja käytännön toimintamalleja. Tutkimuksen tavoitteena on *ymmärtää* millaisia ilmastonmuutokseen liittyviä arvokysymyksiä ja toisaalta johtamisen kysymyksiä johtajien työssä ilmenee ja miten he niihin reagoivat.

Ontologialla tarkoitetaan käsitystä todellisuuden luonteesta. Tulkinallisessa paradigmassa ontologiset taustaoletukset ovat yleensä luonteeltaan nominalistisia (Burrell & Morgan, 1979, 28): todellisuutta lähestytään niiden käsitteiden ja merkitysten kautta, joita haastateltava henkilö on todellisuudelle antanut (Burrell & Morgan, 1979, 4). Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on subjektiivinen haastateltavien johtajien ilmi tuomien näkökulmien suhteen. Tutkimukseni epistemologinen (tiedon alkuperä ja luonne) lähtökohta on antipositivistinen, eli tutkimuksessa ei pyritä säännönmukaisuuksien tai kausaalisuhteiden etsimiseen, vaan tutkimus kohdistuu yksilöihin: maailman ymmärtämiseksi se on nähtävä niiden yksilöiden näkökulmasta, joita tutkittava ilmiö koskettaa. (Hirsjärvi ym., 2009, 129–127.)

Koska ihmisten arvot ja identiteetti tulevat esiin ja muuttuvat vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Stacey, 2007, 347), tekemäni haastattelut, samoin kuin mahdollinen tutustuminen työn lopputulokseen, voivat vaikuttaa haastateltavien ja haastattelijan arvoihin ja käsityksiin, esimerkiksi lisäämällä jäsenyneyttä tai herättämällä uusia vastausta vaativia kysymyksiä. Vaikka tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin yrityksiin, voi tutkimuksen tuloksista olla hyötyä ilmiön hahmottamisessa ja jäsentämisessä myös muille johtamistehtävissä toimiville tai sellaisiin pyrkiville. Tutkimuksen aihe ja asetelma ovat uusia ja ajankohtaisia, ja artikkelin kirjoittaminen alaan liittyvään julkaisuun voisi tuoda työlle lisää käyttöarvoa.

2.2 Aineiston hankinta ja sen analysointi

Seuraavassa käyn läpi tässä tutkimuksessa tehtyjä menetelmällisiä linjavetoja ja aineiston hankintaa käytännön tasolla. Tämä on tärkeitä tehtyjen valintojen arvioimiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi (Eskola & Suoranta, 1998, 211-212).

2.2.1 Haastateltavien valinta ja esittely

Tutkimuksen aineiston muodostavat neljän johtamistehtävissä toimivan henkilön haastattelut. Koska kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, ei tarkoituksena ollut tehdä empiirisesti yleistettäviä päätelmiä. Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä on kuitenkin tärkeää huolehtia, että analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden, tapauksen (Sulkunen & Kekäläinen, 1992, 11; ref. Eskola & Suoranta, 1998, 66). Tapaustutkimuksen aineistoa koottaessa on Sulkusen (1990, 272–273) mukaan oleellista, että haastateltavilla on suhteellisen samanlainen kokemusmaailma ainakin haastatteluhetkellä, että heillä on tutkimusongelmasta omakohtaista tietoa ja että he olisivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. En siis etsinyt haastateltavia sattumanvaraisesti yritysjohtajien joukosta, vaan kiinnitin huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Ilmastonmuutokseen vaikuttaminen on julkisesti mainittu yrityksen toiminnan tavoitteeksi,
- yritys on yksityisomisteinen,
- yrityksen ilmastonmuutosstrategiana on kehittää innovatiivisia ratkaisuja ilmastonmuutokseen liittyviin ongelmiin (vs. kompensoida aiheuttamia haittoja) (vrt. Kolk & Pinkse, 2005; Williams & Schaefer, 2013) ja
- haastateltava on motivoitunut osallistumaan tutkimukseen, jossa kerrotaan pohdittavan ilmastonmuutokseen liittyviä arvokysymyksiä (yhteydenottokirje liitteessä 1).

Ilmastonmuutos voi olla liiketoimijalle tuottoisa bisnestilaisuus ja siten johtajan arvot ja motiivit ilmastotoiminnan, kuten muunkin hyväntekeväisyyden taustalla voivat olla pääosin taloudellisia (Schwartz & Carroll, 2003). Haastateltavaksi pyrin tässä tutkimuksessa löytämään johtajia, jotka pyrkivät johtamistyössään tiedostamaan hyvin monitahoisia arvokysymyksiä eli toimimaan muun muassa luontoon, yhteiskuntaan ja taloudellisiin tavoitteisiin liittyvien arvojen ristipaineessa, eikä taloudellisten motiivien olemassaolo siten näyttäytyä haittana tai esteenä. Tavoitteenani ei ole paljastaa julkistettujen arvojensa vastaisesti toimivia yrityksiä tai johtajia, ja siksi en haastatellut esimerkiksi yritysten työntekijöitä johtajien ilmoittamien arvojen ja käytännön tekojen yhteneväisyyden arvioimiseksi. Tarkoitus ei ole myöskään päästä yleistyksiin kuten ”puolet alan johtajista pitää taloudellisia arvoja ensisijaisina”, vaan saada esiin uudenlaisia arvonäkemyksiä aiheeseen liittyen. Lähtöoletuksenani on, että on olemassa yrityksiä, joissa on sellaisia johtajia, joiden toiminta on linjassa heidän ilmaisemiensa arvojen kanssa ja jotka *pyrkivät* punnitsemaan vaihtoehtoja huolellisesti hyvin erilaisista näkökulmista (vrt. esim. Takala & Pallab, 2000). Toinen lähtökohta on, että arvot ovat luonteeltaan ainakin osittain ideaaleja (Schwartz, 1994, 21) ja toisaalta myös usein ristiriidassa keskenään (Anderson, 1997, 25). Siten on luonnollista ja odotettavissa, että inhimillinen toiminta, jollaista ihmisten toiminta organisaatioissa on, ei aina ole johtajan kaikkien arvojen mukaista.

Pyrkimyksenäni oli varmistaa näytteen hallittavuus ja toisaalta riittävä moninaisuus käyttäen hyväksi tutkimuskohteiden erojen minimoinnin ja maksimoinnin periaatetta (Glaser & Strauss, 1967, 55), jonka Lähdesmäki ja Takala esittelevät (Lähdesmäki & Takala, 2003, 11). Eroja minimoimalla tutkija voi onnistua keräämään runsaasti samantyyppistä aineistoa, jossa kuitenkin erojen maksimoinnin ansiosta voi olla merkittäviä eroavaisuuksia, joita ei ole havaittu aiemmissä tutkimuksissa (Glaser & Strauss, 1967, 55). Tässä tutkimuksessa eroja minimoitiin haastateltavien yrityksiä rajatessa (yksityisomisteisuus, ilmastonmuutoksesta puhuminen, siihen vaikuttamaan tähtäävä ydintoiminta) ja eroja maksimoitiin valitsemalla erilaisissa johtamistehtävissä, eri toimialoilla toimivia haastateltavia (taulukko 2).

TAULUKKO 2 HAASTATELTUJEN JOHTAJIEN YRITYSTEN PÄÄTOIMIALAT JA TOIMINTA-ALUEET

Hyödyke	Yrityksen toimiala		Toiminta-alue
Asiantuntijapalvelut	Rahoitus	Metsätalous ja liikkeenjohdon konsultointi	Ulkomaat
Tuotteet & palvelut	Energia ja rahoitus	Rakentaminen ja teollisuus	Kotimaa

Haastateltavat työskentelevät neljässä eri suomalaisessa yrityksessä, joista kolme on pk-yrityksiä ja yksi suuryritys (vrt. Tilastokeskus: Pienet ja keskiuuret yritykset). Yritykset toimivat innovatiivisilla ja ilmastonmuutoksen hidastamisen ja siihen sopeutumisen kannalta kriittisillä aloilla ja niiden tavoitteena on muun muassa kestävien energiaratkaisujen tai kasvihuonekaasuja sitovien ratkaisujen käytön edistäminen.

Haastateltavat löysin kontaktieni kautta. Listalleni valikoitui neljä haastateltavaa: yritykset toimivat energia-, rakennus-, metsätalous- ja rahoitusaloilla. Yhteistä kaikille yrityksille on, että niiden toimiala ei ole yksinomaan ”vihreä”: liiketoiminta olisi saman alan sisällä voitu suunnata myös vähemmän kestäviin ja usein nopeampia voittoja tuoviin ratkaisuihin. Yksi yrityksistä toimii selkeästi myös kestävämmäksi katsomallaan puolella ja pyrkii kanavoimaan näin saavutetut voitot kestäviin ratkaisuihin. Yrityksistä kaksi myy tuotteita ja niihin liittyviä palveluita etenkin kotimaassa, kaksi myy asiantuntijapalveluita pääasiassa ulkomaille. Yritykset sijaitsevat eri puolilla Suomea. Haastateltavista kolme toimii toimitusjohtajina ja heistä kaksi myös muissa johtotehtävissä toisessa yrityksessä. Yksi toimii muissa johtotehtävissä. Haastateltavat ovat miehiä ja heistä kaksi on yli 50-vuotiaita, kaksi alle. Tutkimusraportissa haastateltavien nimet on muutettu.

2.2.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksen aineiston keräsin teemahaastatteluin (haastattelurunko liitteessä 2). Haastattelu on soveltuva tiedonkeruumenetelmä, kun kohteena on vähän kartoitettu ja tuntematon alue, (kuten tässä tutkimuksessa) josta tutkijan olisi vaikea kirjoittaa etukäteen tarkkoja kysymyksiä (Hirsjärvi ym., 2009, 200). Koska olen kiinnostunut siitä, miten haastateltavat kuvaavat itseään ja arvojaan, en heidän salaisista motiiveistaan tai muusta vastaavasta, en pitänyt ongelmana haastatteluun menetelmänä liittyvää avoimuutta, joka sallii haastateltavalle mahdollisuuden korostaa myönteisenä pitämiään seikkoja ja esiintyä esimerkiksi hyvänä ja vastuullisena kansalaisena (Hirsjärvi ym., 2009, 201).

Haastattelumenetelmistä teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska se on strukturoitua lomakehaastattelua avoimempi menetelmä ja mahdollistaa ennalta arvaamattomien näkökulmien nousun keskusteluun, mutta on kuitenkin avointa haastattelua selkeämpi ja helpommin jäsennettävissä (Hirsjärvi ym., 2009, 203). Teemahaastattelun etuna pidetään sitä, että kaikissa haastatteluissa käsitellään samoja teemoja, jolloin aineiston jäsentäminen on usein helpompaa (Eskola & Suoranta, 1998, 87–88). Lisäksi tutkimukseni verrattain uuden ja tuntemattoman teeman vuoksi aineistonkeruumenetelmää valitessa teemahaastattelun puolesta puhui se, että haastattelurungon ollessa avoin haastateltava voi puhua hyvin vapaamuotoisesti ja kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. (Eskola & Suoranta, 1998, 87–88.) Silti teemojen ja käytettyjen käsitteiden valintaan sekä niille annettuun sisältöön

liittyy aina arvoarvostuksia (Eskola & Suoranta, 1998, 78), mitä pyrin kontrolloimaan valmistelemalla teemarungon vasta perehdyttyäni aiheeseen syvällisesti kirjoittamalla tutkimuksen teoreettisen osion ennen haastatteluihin ryhtymistä.

Haastattelussa kielen merkitys on keskeinen – haastatteluun "osallistuvat ihmiset pyrkivät käsitteellisesti välittämään omaa mielellistä suhdettaan maailmaan" (Hirsjärvi ym., 2009, 48). Haastattelija pyrkii selvittämään, miten haastateltava rakentaa johonkin asiaan liittyvät merkitykset. Toisaalta merkitykset rakentuvat myös haastattelun kuluessa: haastattelutilanteeseen voidaan Hirsjärven ja Remeksen mukaan soveltaa yhteisrakentamisen (co-construction) käsitettä, jota on alunperin sovellettu kehityspsykologiassa selitettäessä lapsen kehittymistä vuorovaikutuksessa aikuisen kanssa. Haastattelutilanteeseen sovellettuna yhteisrakentaminen tarkoittaa mm. sitä, että haastatteluvastaukset heijastavat myös haastattelijan läsnäoloa, kysymyksiä ja aiempiin kysymyksiin annettuja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 48-49.) Haastattelukysymyksiä voi myös olla tarpeen muokata tai suunnata uudelleen haastattelujen edetessä (Rubin & Rubin 2005, 35), mikä osoittautui tässäkin tutkimuksessa tarpeelliseksi.

Haastatteluja oli tarkoitus hankkia työn edetessä lisää alkuperäisen neljän lisäksi, mutta suoritettuani neljä haastattelua totesin aineiston kylläntymistä jo tapahtuneen ja saaneeni tavoitteeni mukaisesti osittain varsin vaihtelevia, osittain jo samanlaisena toistuvia näkemyksiä tutkimuskysymyksiini ja siten katsoin neljä haastattelua riittäväksi näytteeksi suhteessa asettamaani tutkimusongelmaan. Tässä seurasin myös Lähdesmäen ja Takalan (2003) vastaavaa ratkaisua yritysetiikan tutkimuksessaan, sekä nojauduin aiheen oppikirjallisuuteen: tapaustutkimuksessa katsotaan voitavan saada määrällisesti runsas aineisto haastattelemalla vain muutamaa henkilöä (Hirsjärvi ym., 2009, 58). Haastattelujen riittävästä tai sopivasta määrästä ja sen määrittämisestä on erilaisia näkemyksiä. Saturaatiota, eli sitä kun uudet haastattelut eivät tuo ilmiön kannalta uutta ja oleellista, on pidetty yhtenä tapana rajata haastattelujen määrää. Tapaustutkimukselle on luontaista, että keskitytään muutamaaan, ehkä vain yhteen havaintoyksikköön. Toisaalta kun kyseessä ovat ainutkertaiset ihmiset, joista jokaisella on jotain yksilöllistä kerrottavaa, saturaatio tapahtuu ehkä selkeimmin tutkijan aivoissa tai kalenterissa. (Hirsjärvi ym., 2009, 58–60.)

Vaikka kyseessä ei ole erityisen arkaluontoinen aihe, haastatteluvaiheessa kerroin raportoivani tulokset anonymisti varmistaakseni sen, että haastateltavat kokevat voivansa puhua myös ristiriitaiseksi kokemistaan asioista. Haastateltavat eivät vaikuttaneet pitävän anonymiteettiä erityisen tärkeänä. Päätin pitäytyä alkuperäisessä ratkaisussa sen helppouden vuoksi (ei neuvotteluja suunnitelman muutoksesta) ja koska haastateltavien anonymiteetti tietystä mielestä lisää myös tutkijan vapautta: asioita katsotaan olevan helpompi käsitellä tutkittavien anonymiteetin avulla, kun tutkija tietää että ei varmasti aiheuta

tutkittaville julkista haittaa (Mäkinen, 2006, 114). Lisäksi tällä menettelyllä pyrin kiinnittämään lukijan huomion enemmän itse ilmiöihin ja ajatuksiin, ei niinkään tiettyyn yritykseen tai henkilöön.

2.2.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Neljästä teemahaastattelusta kertyi yhteensä noin kuusi tuntia nauhoitetta, jonka kirjoitin auki melko sanatarkasti: muokkasin joitakin puhekielisyyksiä yleiskielisempään suuntaan sekä jätin kirjaamatta ”ja siis”, ”että tota” –tyyppisiä toistoja. Jätin myös haastattelun ulkopuoliseksi katsomiani rupatteluja nauhojen lopusta kirjaamatta. Kirjattuja haastatteluja on noin 40 sivua. Kirjasin jokaisen haastattelun heti haastattelua seuraavana päivänä ja siten ennen seuraavaa haastattelua, mikä auttoi terävöittämään teemakysymyksiä seuraaviin haastatteluihin.

Aineiston analyysissa ja koodaamisessa on kaksi lähestymistapaa: aineistolähtöinen ja teorialähtöinen. Tässä tutkimuksessa käytän analyysin pohjana alussa hahmottelemani teoreettisen viitekehyksen tarjoamia luokittelumahdollisuuksia, jolle teemahaastattelun runkokin perustuu. Lisäksi pyrin tarkastelemaan aineistoa myös aineistolähtöisesti siten, että aiheeseen liittyvät aineistosta nousevat teemat tulevat esiin. Yleensä koodausrunko tehdään kahdessa vaiheessa, niin myös tässä tutkimuksessa – ensin laaditaan alustava koodausrunko (esim. teemahaastattelun rungon pohjalta) ja koodausprosessin aikana alustava runko muuttuu ja täydentyy. (Eskola & Suoranta, 1998, 150–159.) Analyysin ja tulkinnan erottamisesta on kaksi näkemystä: ensimmäisen mukaan näitä ei voida erottaa, vaan hermeneuttinen päättelyprosessi määrittää analyysin ja tulkinnan lomittumisen. Toisen näkemyksen mukaan analyysi eli aineiston luokittelu tai ryhmittely tehdään ensin, ja vasta sen jälkeen tulkintojen tekeminen on mahdollista. (Eskola & Suoranta, 1998, 151–152.) Laadullisen aineiston ollessa kyseessä jo erilaisten luokittelujen tekeminen on tulkintaa, ja luokittelun tarkoituksena on intuition pakottaminen vaiheisiin (Mäkelä, 1990, 53).

Omassa työskentelyssäni analyysi ja tulkinta lomittuivat luokittelun kanssa. Aineiston analyysissa pidin ohjenuorana Mäkelän (1990, 57–59) ohjeita laadullisen analyysin ja tulkinnan vaikutelmanvaraisuuden vähentämiseksi ja arvioitavuuden parantamiseksi ja:

- taulukoin aineiston niiden yksiköiden osalta, joihin tulkinta perustuu. Tätä varten
- määrittelin analyysiyksiköt, esim. tietyn arvon maininta, lausuma, aihepiiri. Lisäksi
- kirjoitin auki käyttämiäni luokittelu-, ratkaisu- ja tulkintasääntöjä.

Tehtyäni ja kirjattuani kaikki haastattelut luin niitä läpi ja luokittelin alustavasti teemahaastattelun teemoittain (ilmastonmuutos, arvot, johtaminen), jotka toimivat käyttökelpoisena lähtökohtana analyysille (Eskola & Suoranta, 1998, 151). Teemarungon teemojen mukaisesti tein myös varsinaisen luokittelun

valitsemalla Excel-taulukkoon kaikki mielestäni näihin teemoihin viittaavat aineistoyksiköt, yhteensä noin 180 kappaletta. Pysin säilyttämään tutkimuksessani analyttisen otteen luokittelemalla aineiston taulukkoon aineistoyksiköittäin, minkä koin prosessina etäännyttävän valitsemieni analyysiyksiköitä tapaamistani ihmisistä. Taulukoinnin avulla sain myös paremmin esiin teemojen toistuvuutta puheessa, ja näin vaikutelmien varassa toimiminen jäi vähemmälle. Tutkimukseen valitsemani lainaukset annoin tarkastettavaksi kullekin haastatellulle välttääkseni litterointivaiheen mahdolliset väärintulkinnat tai liiallisen asiayhteyksien pilkkomisen (vrt. Tuomi & Sarajärvi, 2002, 138). Haastatelluista kolme vastasi tiedusteluuni ja heistä kaksi teki muutamia asia- ja sanamuotokorjauksia.

Luokiteltuani aineiston valituin pääteemoin, nimesin alaluokkia aluksi melko silmämääräisesti, esim. balanssi, harmaus, kestävyys, tulevaisuuden tekeminen, liiketoiminnan kannattavuus, monitahoisuus, epämääräisyys. Näitä aluksi osittain päällekkäisiä alaluokkia vertailemalla ja yhdistelemällä (Rubin & Rubin, 2005, 208–211) loin luokittelun, jota kehitin edelleen lukiessani aineistoa uudestaan ja palatessani tutkimuskysymykseen.

Erityisesti luokittelun alkuvaiheissa epäröintiä aiheuttivat päätökset siitä, milloin voin tulkita kyseessä olevan puhe arvoista. Jos olisin ottanut mukaan ainoastaan sellaiset yksilöt, joissa haastateltava mainitsi puhuvansa arvoista, aineisto olisi jäänyt hyvin laihaksi. Selkeänä merkinä arvosta tai arvostuksesta pidin sen tyyppisiä ilmaisuja kuin "minulle on tärkeätä" ja niin edelleen. Luokittelin arvopuheeksi myös pyytämättä toistuvasti esiin tulevia aiheita: esimerkiksi kestävyys ja ympäristön huomioiminen tulivat useimmiten esiin lukuina: "meidän tuotteen hiilijalanjälki..."

2.2.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden pyrin varmistamaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti aineiston hankkimisen, käsittelyn, analyysin ja tulkinnan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 185). Analyysissä nojaan aiempaan tutkimukseen ja sen perusteella muodostamaani teoreettiseen viitekehykseen.

Ennen varsinaisten haastatteluja tehtävän koehaastattelun tekeminen teemarungon toimivuuden testaamiseksi on suositeltua teemojen ja kysymysten hiomiseksi (Hirsjärvi ym., 2009, 206) ja tässäkin tutkimuksessa koehaastattelun tekemisestä olisi voinut olla hyötyä: haastattelujen edetessä opin paremmin mitä kannattaa kysyä selkeäsanaisemmin jne. Kokonaisuutena aineisto muodostui kuitenkin varsin tasalaatuiseksi: kaikki teemat käsiteltiin monipuolisesti kaikissa haastatteluissa.

Aineiston luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että on kyse haastateltavien puheesta tietyssä haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 187): pyrkivätkö he mahdollisesti kaunistelemaan

omakuvaansa, miellyttämään haastattelijaa tai esittämään jotain muuta, mikä kuva ei välttämättä vastaa heidän todellisia toimiaan? Tätä mahdollisuutta ei voi sulkea pois tämänkään tutkimuksen aineiston osalta. Analyysissa aineistosta esiin nousevat teemat ja arvot vastaavat kuitenkin varsin kattavasti aiemmassa tutkimuksessa tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä (esim. Williams & Schaefer, 2013). Siten en pidä mahdottomana, että haastateltavat käytännössä ajattelisivat sen suuntaisesti kuin aineistosta on tulkittavissa.

Aineiston pohjalta tulkintoja tekee aina tutkija (Mäkelä, 1990, 53). Tulkintojen luotettavuutta tukee tässä luvussa aiemmin kuvattu aineiston luokittelu ja huolellinen käsittely sekä tietenkin nojautuminen tutkimuskirjallisuuteen. Tulkintojen luotettavuutta olisi voinut parantaa hyväksyttämällä tulkinnat haastateltavilla (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 138). Päädyin tarkastuttamaan haastateltavilla vain analyysissa käyttämäni analyysiyksiköt, en niistä tekemiäni tulkintoja. Syynä olivat aikataulupaineet: lopullisia tulkintoja hioin työn valmistumiseen saakka, jolloin tarkistuskierrökselle ei enää ollut aikaa ja siten analyysiyksikköjen tarjoaminen tarkastettavaksi muodostui toiseksi parhaaksi vaihtoehdoksi.

Tutkimus olisi voinut hyötyä laajemmasta näytteestä eli useammasta haastateltavasta. Tapaustutkimukselle on kuitenkin luontaista, että keskitytään muutamaan, kuten tässä tutkimuksessa, tai ehkä vain yhteen havaintoyksikköön. Koska kyseessä ovat ainutkertaisten ihmisten, joista jokaisella olisi loputtomiin yksilöllistä ja uutta kerrottavaa, saturaatio pitää määritellä suhteessa tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym., 2009, 58-60.) Laadullisessa tapaustutkimuksessa puhutaan yleensä harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan – tämä korostaa sitä, että tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan jonkin tapauksen syvällisempään ymmärrykseen (Hirsjärvi ym., 2009, 58). Aiheena ilmastonmuutoksen arvo- ja organisaatiokysymykset ovat erittäin ajankohtainen, mutta vielä varsin niukasti tutkittu ala, ja siten katsoin perusteellisen teoreettisen selvityksen hyödylliseksi ja tiukasti rajatun näytteen soveltuvaksi. Luotettavuuden varmistamiseksi näytteen muodostamisen ja rajaamisen perusteet sekä käytäntö on selvitetty haastattelumenetelmää ja haastateltavia kuvaavissa kappaleissa.

Aineiston muodostavat neljän miehen haastattelut. Teollisuudessa ja rakentamisessa ylemmistä toimihenkilöistä enemmistö (noin 75 prosenttia) on miehiä, ja naisia on noin 25 prosenttia (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2010). Näytteessä olisi siten ollut asianmukaista olla ainakin yksi naisedustaja. Sukupuoliedustavuutta korjatakseni yritin löytää haastateltavaksi naisia, mutta kontaktoimani kaksi naisjohtajaa kieltäytyivät vedoten työkiireisiin. Tutkimuksissa naisten on havaittu olevan keskimäärin aktiivisempia ympäristöasioissa kuin miesten (Davidson & Freudenburg, 1996) ja siten naisnäkökulma olisi ollut erittäin mielenkiintoinen. Toisaalta tekemissäni haastatteluissa tuli ilmi varsin selkeitä ja syvällisiä ympäristöarvoja ja siten naishaastateltavien poisjääminen ei nähdäkseni haitallisesti ”laimenna” aineistoa.

Haastateltavat työskentelevät johtotehtävissä yrityksissä, joista kolme on pk-yrityksiä, yksi suuryritys. Tutkimustulosten vertailtavuutta olisi parantanut, jos kaikki yritykset olisivat olleet pk-yrityksiä. Kaikkien yritysten toimintatavat vaikuttavat kuitenkin tämän tutkimuksen aihepiiriin nähden riittävän samansuuntaisilta ja olennaisin yhdistävä piirre on yhtiömallin yksityisyys.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Ilmastonmuutos

Natural, technical, and social sciences can provide essential information and evidence needed for decisions on what constitutes "dangerous anthropogenic interference" with the climate system. At the same time, such decisions are value judgments... (IPCC Synthesis Report, 2001, Q1).

Vuosituhanne alun raportin viittauksesta arvokysymyksiin on edistytty: vuonna 2014 julkaistussa IPCC:n viidennessä raportissa (IPCC AR5, 2014) on myös taloustieteilijä ja filosofi John Broomen johdolla laadittu luku (IPCC Social, 2014) ilmastonmuutokseen liittyvistä taloudellisista, yhteiskunnallisista ja eettisistä valinnoista, joihin yhteiskunnissa joudutaan ottamaan kantaa.

Rio de Janeirossa vuonna 1992 solmitun YK:n ilmastopöytäkirjan (UN Framework Convention on Climate Change) toisen artikkelin mukaan sopimuksen tarkoitus on "välttää ihmisen aiheuttama vaarallinen puuttuminen ilmastojärjestelmään". Yhteiskunnan ja sen jäsenten tehtäväksi jää siten määrittellä mitä tarkoittaa "vaarallinen" puuttuminen ja kuinka toimia sen suhteen.

Tässä luvussa käsittelen ensin lyhyesti ilmastonmuutoksen keskeisiä luonnontieteellisiä prosesseja, mutta pääpaino on maapallon ilmaston muuttumisen inhimillisillä, yhteiskunnallisilla ja organisatorisilla vaikutuksilla. Esittelen lyhyesti myös erilaisia yritys näkökulmia ilmastonmuutokseen.

3.1.1 Mikä luonnossa on muuttunut ja muuttuu?

Maapallon ilmastoa lämmittävät kasvihuonekaasut – joista keskeisimpiä ovat hiilidioksidi, pääosin arktiseen maaperään sitoutunut metaani ja typpioksiduuli – joiden määrä ilmakehässämme on nyt suurempi kuin 800 tuhanteen vuoteen. IPCC:n uusimman, vuonna 2014 julkaistun raportin mukaan ainakin puolet viime vuosikymmenien ilmaston lämpenemisestä johtuu ihmisten kasvihuonekaasupäästöistä ja muusta ihmisten toiminnasta. Noin 40 prosenttia tuotetuista kaasuista on jäänyt ilmakehään, 30 prosenttia on sitoutunut maaperään ja kasveihin, loput 30 prosenttia valtameriin, jossa ne aiheuttavat merien happamoitumista ja lämpenemistä. Noin puolet ihmisten aiheuttamista hiilidioksidipäästöistä vuosina 1750–2011 on aiheutettu 40 viime vuoden aikana. Ihmisten aiheuttamien päästöjen kokonaismäärä on jatkanut nousuaan vuosina 1970–2010 ja suurinta kasvu on ollut vuosina 2000–2010, huolimatta ilmastonmuutoksen hidastamiseksi tarkoitetuista toiminnoista. Päästöjen kasvusta 78 prosenttia aiheutui (erittäin todennäköisesti) fossiilisten polttoaineiden polttamisesta ja sitä hyödyntävistä teollisista prosesseista. (IPCC Synthesis report, 2014, 4–6.)

Ilmaston lämpeneminen on aiheuttanut sään ääri-ilmiöiden kuten tulvien, myrskyjen, kuivuuden ja metsäpalojen yleistymistä ja vaihteluiden voimistumista (IPCC 2014 Synthesis report, 1.3, 1.4.). Ilmaston lämpeneminen on edennyt siihen vaiheeseen, että lämpeneminen voi saada aikaan uusia prosesseja, kuten arktisen maaperän sulamisesta johtuva metaanin ja hiilidioksidin pääsy ilmakehään tai lämpenemisestä johtuva vesihöyryn lisääntyminen (IPCC Synthesis report 2014, 2.3.1). IPCC:n raportin mukaan maapallon pinnan lämpötila jatkaa nousuaan seuraavien vuosikymmenten aikana, koska kasvihuonekaasut varastoituvat ilmakehäämme – päästövähennykset alkavat vaikuttaa vasta viiveellä. Siten on todennäköistä, että tulevaisuudessa muun muassa kuivuudet ja sateet voimistuvat, valtameret lämpenevät ja happamoituvat, ja meren pinta nousee. (IPCC Synthesis report, 2014, 6–7.)

Suomen vuosikeskilämpötila on kohonnut 1,4 astetta vuosien 1900 ja 2014 välillä. Voimakkainta lämpeneminen on ollut maaliskokuussa (noin kaksi astetta). Kesät ja syksyt ovat lämmenneet hieman yli asteen ja talvet hieman alle asteen. Sateisuudessa on myös havaittu vaihtelua, mutta toistaiseksi ei tilastollisesti merkitsevää pitkäaikaista muutosta. (Mikkonen, Laine, Mäkelä & Gregow ym., 2015.) Suomen luonnossa lämpötilan nousu näkyy etenkin aikaisempaan jäidenlähtönä ja lintujen kevätmuuton aikaistumisena. Eräs maailman pisimmistä havaintoihin perustuvista ilmastosarjoista on Tornionjoelta, jossa jäidenlähtö on kirjattu ylös vuodesta 1693 alkaen. Tänä aikana joen jäidenlähtö on aikaistunut noin kahdella viikolla. (Putkuri, Lindholm & Peltonen, 2013, 34.) Keskilämpötila koko maapallolla on 1900-luvun alkuvuosista noussut 0,74 astetta, eli Suomessa nousu on ollut nopeampaa. Kansainvälisenä tavoitteena on pysäyttää lämpeneminen kahteen asteeseen, jota pidetään ennusteiden mukaisesti rajana erittäin haitallisille vaikutuksille. (Putkuri ym., 2013, 34.)

3.1.2 Inhimilliset esteet ilmastonmuutokseen liittyvässä toiminnassa

Ilmastonmuutoksesta tiedetään jo varsin paljon, vaikka tulevaisuutta koskevat ennusteet ovat toki edelleen ennusteita. Mikä tekee tästä ilmiöstä niin vaikean ratkaistavan yksilöille, organisaatioille ja ihmiskunnalle? Ilmastonmuutokseen liittyvälle toiminnalle on havaittu erilaisia inhimillisiä esteitä, jotka liittyvät käsillä olevien ongelmien erityislaatuisuuteen: ilmastonmuutoksen aiheuttamat uhat perustuvat todennäköisyyksille, ovat monissa tapauksissa epäsuoria, näkymättömiä, ja aikaan ja paikkaan sitoutumattomia. Ilmastonmuutoksen sanotaan olevan suurin kollektiivisen toiminnan ongelma, jonka ihmiskunta on kohdannut. (Jamieson, 2014, 61.) Siihen liittyy lukuisia erilaisia filosofisia kysymyksiä moraalisisista velvollisuuksista, oikeudenmukaisuudesta, vaatimuksesta tehdä hyvää, käytännöllisistä toimintamahdollisuuksista ja niin edelleen (Broome, 2012, 64–65).

Tutkimuksissa havaittuja psykologisia esteitä ovat mm. ihmisen informaation omaksumista ja hyödyntämistä koskevat rajoitteet (kognitiiviset rajoitteet), ihmisen omaksumat rajoittavat ideologiat, vääristävä vertailu muiden kanssa, upotetut kustannukset eli nykyiseen elämäntapaan tehdyt suuret investoinnit, tieteeseen ja politiikkaan kohdistuvat epäilykset ja yksilön omassa kokemusmaailmassa havaittujen riskien ristiriitaisuus kokonaistilanteeseen nähden (Gifford, 2011). Näitä inhimillisiä esteitä on syytä käsitellä tässä tutkimuksessa, koska ne liittyvät läheisesti ihmisten arvojen muodostumiseen ja toteuttamiseen sekä ilmastonmuutokseen vaikuttamaan pyrkivien toimijoiden psykologisen toimintaympäristön muotoutumiseen (Jamieson, 2014, 61).

Ilmastonmuutoksen kieltäminen – Ilmastonmuutos ja etenkin sen aiheutuminen ihmisen toimista on ollut aktiivisen kieltämisen kohteena. Tavoitteena on ollut estää poliittisen konsensuksen syntyminen horjuttamalla luottamusta tieteeseen ja tiedeyhteisön yksimielisyyteen ilmastonmuutokseen liittyen. (Jamieson, 2014, 81–92.) Hyväksyntää ilmastonmuutoksen tieteelliselle käsitykselle vähennetään Suomessakin tunnetulla käytännöllä, joissa aiheesta puhuttaessa mediassa esitetään myös ”skeptikkojen vaihtoehtoinen näkökulma”, jolloin vastaanottajien luottamus sekä konsensuksen sisältöön että konsensuksen olemassaoloon tutkitusti vähenee (Jamieson, 2014, 83). Jamiesonin mukaan ilmastonmuutoksen kieltäjät, ”denialistit”, pyrkivät esiintymään skeptikkoina tai kriitikkoina. Terve skeptisismi on kuitenkin yksi tieteen peruspilareista: epäily, lähteiden ja menetelmien tarkastaminen ja arviointi ovat osa esimerkiksi vertaisarviointiprosessia. Toisin kuin skeptikoilla, ilmastonmuutoksen kieltävillä ei ole todisteita argumenttiensa tueksi – ne perustuvat väitteisiin salaliitoista, huijauksista ja ”roskatieteestä”. (Jamieson, 2014, 85–86.) USA:ssa denialismi koskee myös mm. evoluutioteoriaa, 9/11-terroristihyökkäyksiä ja jopa presidentti Obaman kansalaisuutta (ibid., 91). Ilmastonmuutoksen tiedepohjaa vastustavia toimijoita ovat useat ajatushautomot, kuten Competitive Enterprise Institute ja Cato Institute, joissa on molemmissa keskeisenä rahoittajana tai omistajana tahot, jotka omistavat ja rahoittavat myös öljyteollisuutta. (ibid., 92.)

Tiedeosaamisen puutteen ehkä vakavin ongelma on sen tarjoama tilaisuus manipulaatiolle. Vääristelemällä mm. vertaisarviointijärjestelmän ongelmia muutama tiedeskriptikko voi onnistua kyseenalaistamaan todellisuudessa hyvin kriittisesti uuteen tutkimukseen suhtautuvan tiedeyhteisön ja sen inkrementaalisen tavan tuottaa uutta tietoa. (Jamieson, 2014, 62–66.) Ilmastotiede on monimutkaista: valtioiden lainsäädännöstä päättävistä poliitikoista ja kansalaisista valtaosa ei ole tiedemiehiä. Poliitikassa menestyä erilaisilla taidoilla kuin tiedeyhteisössä, ja päätöksen tekoon vaikuttaa esimerkiksi toive uudelleen valituksi tulemisesta. Tietoisuus vertaisarviointijärjestelmästä ja tieteellisen tiedon johdonmukaisesta ja asteittaisesta muodostumisesta ei ole itsestäänselvyys: USA:ssa vain 28 prosenttia kansalaisista ymmärtää

tieteestä tarpeeksi voidakseen lukea New York Times -lehden tiedeosiota (Miller, 2010, 241–255; ref. Jamieson, 2014, 63). Toisaalta 44 prosenttia amerikkalaisista pitää ilmastonmuutosta vakavana ongelmana, samoin kuin 30 prosenttia kiinalaisista, 65 prosenttia japanilaisista ja 68 ranskalaisista (Kohut, 2009, 87) ja asenteiden katsotaankin liittyvän enemmän arvoihin kuin tieteelliseen ymmärrykseen (Jamieson, 2014, 63). Ymmärrystä tieteestä tarvitaan kuitenkin luonnossa tapahtuvien muutosten ymmärtämiseksi, jotta uhat osataan arvioida oikein ja voidaan valita asianmukaisia reagoititapoja. Melko yleinen käsitys on esimerkiksi, että ilmakehän kasviuonekaasut vähenevät välittömästi kun niiden tuottamista vähennetään, vaikka tosiasiaa kaasut kerääntyvät ilmakehään ja poistuvat sieltä erittäin hitaasti. Siten niiden määrän kasvu jatkuu kauan tuottamisen vähentämisen jälkeen. (Jamieson, 2014, 67.)

Tiedeyhteisö on lähes yksimielinen siitä, että nykyinen ilmastonmuutos on ihmisten aiheuttama: ilmastonmuutokseen liittyvien tieteellisten vertaisarvioitujen artikkeleiden meta-analyyseissa on havaittu, että 97–98 prosenttia tutkijoista katsoo ilmastonmuutoksen johtuvan ihmisten toiminnasta (Doran & Zimmerman, 2009; Anderegg, Prall, Harold & Schneider, 2010). Käsitys ihmisen toiminnan vaikutuksista ei ole syntynyt hetkessä, vaan se on vahvistunut vuodesta 1996 vuoteen 2009 mennessä (Bray, 2010). Ilmastotieteilijöitä on syytetty tieteen politisoinnista ja omien tarkoitusperiensä edistämisestä (ks. esim. Pielke Jr., 2010). Kuitenkin monilla muillakin aloilla joudutaan käsittelemään vastaavia ammattieettisiä kysymyksiä, eikä esimerkiksi taloustieteilijän antamia ehdotuksia talouspolitiikan suunnaksi lähtökohtaisesti pidetä ”politisoituneina” tai katsota niiden vähentävän luottamusta kyseisen tieteilijän tai tieteenalan ammattitaitoihin. Toisaalta ilmastotieteilijä on myös yksilö, vanhempi, kumppani ja kansalainen, ja siten hänellä epäilemättä on intressejä toimia havaitsemiensa epäkohtien korjaamiseksi. (Jamieson, 2014, 68–70.) Tieteen historiasta löytyy useita esimerkkejä, kuten Newton ja Einstein, jossa luonnontieteen saavutuksien takana on ollut uskonnollinen motivaatio (Jamieson, 2014, 69–70) tai halu vaikuttaa rotusortoon: Darwinin ihmiskunnan alkuperään kohdistuneelle kiinnostukselle voidaan löytää vahva motivaatiotekijä hänen orjuudenvastaisesta arvomaailmastansa (Desmond & Moore, 2009).

Faktojen ja arvojen sekoittuminen – Tieteen ja politiikan suhde mielletään tavallisesti lineaariseksi: tiede tuottaa neutraalia tietoa siitä, mitä luonnonympäristössämme tapahtuu ja politiikan areenalla valitaan yhteiskunnalliset toimintatavat (Jamieson, 2014, 72). Jamieson ehdottaa, että todellisempi ja hedelmällisempi tapa olisi nähdä tieteen ja politiikan vuorovaikutus hermeneuttisena kehänä, jossa yhteistyö kehittyy ja muuttuu: poliittisiin toimiin on ryhdyttävä ennen lopullisten tieteellisten tulosten saamista ja politiikkoja korjattava uusien tulosten valossa. Tiedemaailma toimii myös osana yhteiskuntaa ja pyrkii suuntaamaan alaansa siten, että se palvelee yhteiskuntaa parhaalla mahdollisella tavalla. Faktat ja arvot voivat sekoittua haitallisella tavalla: Erilaisia toimintamalleja kannattavat tahot eivät välttämättä

omaa erilaisia arvoja, vaikka niin uskovatkin, vaan nojaavat tietämättään eri faktoihin. Toisaalta arvojen voidaan erehtyä seuraavan suoraan tieteellisistä tuloksista esimerkiksi esittämällä, että kaikki kivihiilen polttaminen on aina ja kaikkialla paha ja väärin, koska tiede on näyttänyt siitä aiheutuvan kasvihuonekaasuja. (ibid., 72–77.)

Poliittiset instituutiot ja arvot – Länsimaiset arvot ovat kehittyneet muutamien viime vuosisatojen aikana eläessämme maailmassa, jonka katsottiin olevan käytännössä rajaton (Jamieson, 1992, 148 ja 2010). Toisaalta instituutiomme, kuten valtiot ja kansainväliset järjestöt, luotiin vastaamaan tietyn ajan haasteisiin, ei koko elinpiiriämme ja elämäntapaamme uhkaavaan, itse aiheuttamaamme muutokseen (Gardiner, 2011, 432).

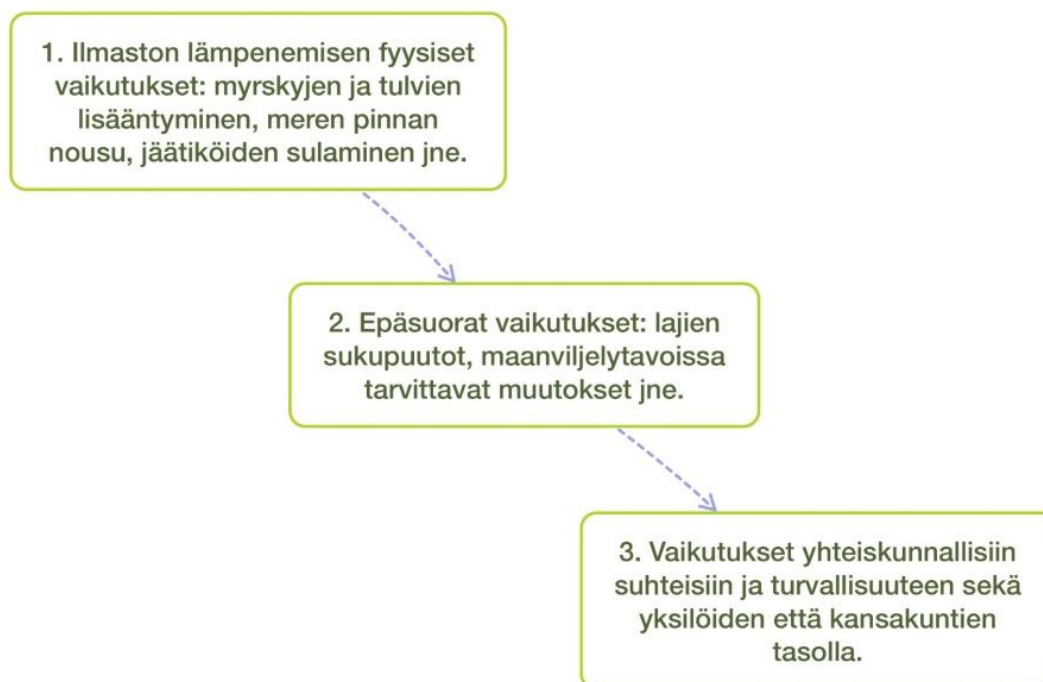
Psykologia – Ihmisen kehitys ei ole valmistanut ihmiskuntaa tai sen yksilöitä toimimaan sellaisessa maailmanlaajuudessa ja yli sukupolvien ulottuvassa uhkatilanteessa, jonka ilmastonmuutos aiheuttaa. Reagoimme paremmin esimerkiksi lähistöllä liikkuviin objekteihin. (Jamieson, 2014, 102.) Ilmastonmuutos ei vetoa aisteihimme: vaikka ilmasto lämpenee, voi paikallisesti esiintyä kylmiä talvia tai sää voi vaihdella vuosittain (Broome, 2012, 16). Ihminen prosessoi informaatiota joko analyttisen tai affektiivisen järjestelmän avulla. Nämä kaksi järjestelmää hankkivat informaatiota eri tavoin: affektiivinen nojautuu erityisesti henkilökohtaiseen kokemukseen, analyttinen tilastolliseen tietoon. Saman informaation pohjalta ihminen voi päätyä täysin eri lopputulokseen riippuen siitä, minkä järjestelmän avulla tieto on hankittu ja käsitelty. Riskejä ja epävarmuutta sisältävien ilmiöiden kohdalla affektiivisen järjestelmän on sanottu dominoivan, mikä vaikeuttaa ilmastonmuutoksen kaltaiseen suuria epävarmuuksia ja riskejä sisältävään ongelmaan reagoimista. (Weber, 2006, 104–106.) Lisäksi ihmisen huolehtimiskapasiteetin on havaittu olevan rajallinen: kun huolenaiheita tulee lisää, vanhoja jätetään käsittelemättä ja reagoimatta. (Weber, 2006, 115.)

Ilmastonmuutoksen vaikutuksista joutuvat kärsimään lisääntyvien tulvien, myrskyjen ja kuivuuksien uhrin. Suurimmalle osalle ihmisistä vaikutukset tulevat kuitenkin toissijaisten tai kolmannen tason vaikutusten kautta, kuten ruoan ja juomaveden laadun ja saatavuuden ongelmina, lisääntyvinä sairausepidemioina ja lisääntyvinä taloudellisina haasteina (Jamieson, 2014, 103). Vaikutukset eivät ole selkeitä ja yksilöitävissä, vaan tilastollisia ja siten vaikeammin hahmotettavissa. Ilmastonmuutoksen aiheuttaman ongelman laajuus voi olla lamaannuttava (Slovic 2007). Jos ongelma koetaan liian suureksi, jotta sille voitaisiin tehdä jotain, se usein kielletään (Jamieson, 2014, 103). Ilmastonmuutoksen voidaan kokea loukkaavan käsitystämme oikeudenmukaisuudesta ja järjestyksestä (Feinberg & Willer, 2010). Ilmastonmuutoksen aktiivisen huomiotta jättämisen on myös esitetty liittyvän kuolemaa koskevaan pelkoon (Dickinson, 2009).

Viime vuosina on enenevässä määrin pyritty hyödyntämään psykologian tutkimustuloksia viestittäessä ilmastonmuutoksesta. Aiheen kehystämisen (framing) kansanterveydelliseksi kysymykseksi on havaittu johtavan toiveikkaisiin asenteisiin ja toimintahalukkuuteen (Myers, Nisbet, Mailbach & Leiserowitz, 2012). Vaikuttamalla viestinnän avulla ihmisten mielikuvaan ilmastonmuutoksen ja sen vaikutusten psykologisesta, sosiaalisesta, maantieteellisestä ja ajallisesta etäisyydestä voidaan tukea ja edistää hillitsemis- ja sopeutustoimiin ryhtymistä (Spence, Poortinga & Pidgeon, 2012).

3.1.3 Yhteiskunta ja ilmaston muuttuminen

Ilmastonmuutos on mitä suurimmassa määrin yhteiskunnallinen kysymys. Ilmastonmuutoksen vaikutukset jakautuvat kolmeen tasoon (kuvio 2): ensimmäisen tason vaikutukset ovat fyysisiä, kuten myrskyjen ja tulvien lisääntyminen, jäätiköiden sulaminen. Toisen tason vaikutukset ovat epäsuoria, kuten lajien sukupuutot, uusien sairauksien leviäminen, maanviljelyn tavoissa tai kaupunkisuunnittelussa tarvittavat muutokset. Kolmannen tason vaikutukset kohdistuvat yhteiskunnallisiin suhteisiin ja turvallisuuteen sekä yksilö- että kansallisella tasolla. (Jamieson, 2014, 103.)



KUVIO 2 ILMASTONMUUTOKSEN VAIKUTUSTEN KOLME TASOA (JAMIESON, 2014, 103)

Ilmastonmuutokseen liittyvistä vaikeista eettisistä valinnoista suurin osa on jäänyt suhteellisen vähälle keskustelulle, vaikka tulemme yksityishenkilöinä tai erilaisten yhteisöjen kautta ottaneeksi niihin kantaa

joko tietoisesti tai tiedostamattamme. Ilmastonmuutokseen liittyy yhteiskunnalle perustavanlaatuisia arvo-
vastuu- ja oikeudenmukaisuuskysymyksiä, niin poliittisen päätöksenteon, yritystoiminnan kuin yksityisen
ihmisenkin kannalta (Jamieson, 2014; Broome 2012; Gardiner, 2011; IPCC Social, 2014). Onko nykyisin
elävien ihmisten hyvinvointi tärkeämpää kuin tulevien, onko ihmiskunnan säilyminen tärkeämpää kuin
muiden elinyhteisöjen? Näitä valintoja tehdään etenkin valitessamme erilaisten ilmastonmuutosta
hidastavien tai siihen *sopeuttavien* toimien välillä poliittisilla areenoilla ja toimiessamme moraalisen
vastuun omaavina yksilöinä ja kansalaisina yhteiskunnassa. (Jamieson, 2014, 201–203.)
Ilmastonmuutokseen liittyy oikeudenmukaisuuskysymys: hyödyimme henkilökohtaisesti aiheuttamistamme
päästöistä, jotka aiheuttavat harmia ympäri maailman. Toisaalta yksittäisen ihmisen, yrityksen tai valtionkin
päästövähennykset voivat tuntua merkityksettömiltä. (Broome, 2012, 73–89.) Broome perustaa yksilön
velvollisuuden vähentää tai kompensoida päästönsä nollassa oikeudenmukaisuuden vaatimukseen
perustuvaan velvollisuuteen. Valtioiden velvollisuus toimia ilmastonmuutoksen estämiseksi perustuu ennen
kaikkea niiden velvollisuuteen toimia kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi, johon tarkoitukseen valtiot
on perustettu (Broome, 2012, 65).

Ilmastonmuutoksen *hidastamista* (engl. mitigation) voidaan pitää *julkisena hyödykkeenä*: siitä hyötyvät
kaikki, ei ainoastaan toimien tekijä. Tehokasta ilmastonmuutoksen hidastamisesta ei voida saavuttaa ilman
eri toimijoiden yhteistyötä, koska toimenpiteiden suorittaja tai maksaja ei välttämättä itse suoraan hyödy
siitä välittömästi tai tulevaisuudessa. Toisaalta ilmastonmuutokseen *sopeutuminen* (engl. adaptation) ja
siihen tähtäävät toimet hyödyttävät valikoidusti juuri toimenpiteisiin ryhtyneitä tahoja ja siten
sopeutumistoimenpiteet ovat yleensä *yksityisiä hyödykkeitä*, kuten lämpimämpään ilmastoon sopivaan
viljalajiin siirtyminen. (Jamieson, 2014, 201–218.) Ilmastonmuutoksen hidastamiseksi tehtävien toimien
oikeudenmukaisuusvaatimus on myös kyseenalaistettu liian hitaana ja prioriteetiksi on esitetty vaarallisen
ilmastonmuutoksen pysäyttäminen, jotta muiden oikeudenmukaisuuteen liittyvien epäkohtien
korjaamiselle olisi mahdollisuuksia edes tulevaisuudessa (Kortetmäki ym., 2013, 10).

Ilmastonmuutoksen taloudellista ja yhteiskunnallista dynamiikkaa kuvataan usein ”yhteismaiden
ongelman” avulla: jokainen yksittäinen karjan kasvattaja (tai kasvihuonekaasujen päästäjä) hyötyy
yksityisesti laiduntavien eläintensä päämäärän (päästöjen) kasvattamisesta, koska hänelle ei aiheudu
kustannuksia yhteisen laidunmaan (ilmakehän, merien) käytöstä, ja toisaalta eläinten määrän rajoittaminen
ei tuo hänelle hyötyä, koska muut hankkivat kuitenkin lisää karjaa. Lopuksi laitumen kantokyky romahtaa
eikä kenenkään eläimille ole ruokaa. (IPCC Social, 2014, 211.) Tämän vertauksen avulla voidaan selittää
prosesseja, jotka johtavat luonnon ympäristön ryöstämiseen ja ekosysteemien heikkenemiseen ilmaston
lämpenemisen ohella. Edellä esitetyt ilmastonmuutoksesta aiheutuvat toisen ja kolmannen tason

vaikutukset liittyvät päivälehdistä lukemiimme uutisiin esimerkiksi Syyrian sisällissodasta, jonka taustalla oli viljasadot tuhonnut ennätysellinen kuivuusjakso vuosina 2007–2010 ja massamuutto kaupunkien slummeihin (Kelley, Mohtadi, Cane & Seager ym., 2015) tai kasvavista maahanmuuttajavirroista (Wodon, Liverani, Joseph & Bounoux, 2014). Ilmaston lämpenemiseen liittyvien sääilmiöiden, kuten talvien vähälumisyyden ja pilvisyyden, on havaittu selittävän muutoksia itsemurhatilastoissa (Ruuhele, Hiltunen, Venäläinen & Pirinen ym., 2009). Ilmastonmuutoksen vaikutuksiin hyvinvointiin ja yhteiskuntaan on havahduttu Suomessakin (Bardy & Parrukoski, 2010; Bardy, 2015). Lisäksi on kiinnitetty alustavasti huomiota ilmastonmuutoksen hidastamiseen ja siihen sopeutumiseen liittyviin kysymyksiin (Virtanen & Rohweder, 2011).

3.1.4 Ilmastonmuutos ja yritykset

Ilmastonmuutos ja sen vaikutukset koskevat enenevässä määrin myös yrityksiä (Winn ym., 2010). Ilmastonmuutos voi yrityksen kannalta olla yritys vastuukysymys (Esty & Winston 2006, 9), uhka toimintaympäristön vakaudelle (Winn ym., 2010, 157–158) tai liiketoimintamahdollisuus (Winn ym., 2010, 163).

Etenkin ilmastonmuutoksen kaltaisen maailmanlaajuisen ja sukupolvien yli ulottuvan uhan ollessa kyseessä vastuukysymyksistä tulee tavallistakin vaikeampia sekä yksilön että yhteisöjen kannalta (Gardiner, 2011, 431-434). Yritysvastuu on perinteisesti jaettu taloudelliseen, ekologiseen ja yhteiskunnalliseen vastuuseen ”triple bottom line” -ajattelun mukaisesti. Ilmastonmuutos haastaa yritykset kaikilla näillä alueilla. Yritysten toimintaa ei uhkaa enää vain öljyn ja jalometallien loppuminen tai hallitsematon lähiympäristön saastuminen, vaan ongelmat ovat muuttuneet maailman laajuisiksi. Yritysten sidosryhminä ympäristöasioissa ovat toimineet ensinnäkin valtiot lainsäätäjän roolissa ja toisaalta kansalaisjärjestöt, asiakkaat ja työntekijät. Kolmas ja uusin sidosryhmä ovat pankit ja vakuutusyhtiöt, joita ympäristötoimet kuten metsien suojeleminen ja ilmastonmuutoksen hidastaminen ovat alkaneet kiinnostaa voimistuneiden sääilmiöiden vaikutusten alkaessa näkyä niiden liiketoiminnassa kasvaneina korvausvastuina. (Esty & Winston, 2006, 9.)

Yritysten toimintaa rajoittavien globaalien ja paikallisten päästörajoitusten vaikutuksia on tutkittu jo jonkin aikaa (esim. Reyes & Gilbertson, 2010). Vähemmälle huomiolle ovat jääneet vaikutukset, jotka aiheutuvat ilmastonmuutoksen fyysisistä seurauksista kuten lisääntyvistä myrskyistä, tulvista, kuivuusjaksoista ja merenpinnan noususta (Winn ym., 2010, 157–158). Aiheen vähäiseksi jääneelle käsittelylle johtavissa johtamistieteiden julkaisuissa on tarjottu selitykseksi useita institutionaalisia, poliittisia ja teoreettisia syitä (esim. Goodall, 2008). Winnin ja kollegoiden mukaan keskeisempi syy voi olla ilmastonmuutoksesta

aiheutuvien haasteiden epävarmuus, pitkä aikaväli sekä suuruusluokka, jotka vaikeuttavat tutkimukseen ja käytännön uudistuksiin ryhtymistä. Toinen syy tutkimuksen vähäisyydelle lienee organisaatiotieteissä vallitsevien liiketalousmallien taustaoletuksissa: ne perustuvat pääosin oletukselle nykyisten taloudellisten ja yhteiskunnallisten olosuhteiden jatkuvuudesta (Gladwin, Kennelly & Krause 1995; Purser, Park & Montuori, 1995). Lisäksi luonnonympäristö on totuttu näkemään ulkopuolisena yritystoiminnan kannalta siten, että sen huomioon ottaminen yritystoiminnan edellytyksenä on vaikeutunut (Purser ym., 1995).

Eriyhteiset yritykset kohtaavat ilmastonmuutoksen myötä erilaisia haasteita. Yksille ilmastonmuutos on uusia haasteita tarjoava bisnesmahdollisuus esimerkiksi vakuutusallalla (Mills & Lecompte, 2006) kuin yleisemminkin (Fankhaeser, Sehlleier & Stern, 2008). Yritysten ilmastostrategiat voidaan jakaa innovaatioihin tai kompensatioon tähtääviin strategioihin joko yrityksen sisäisesti, tuotantoketjussa tai yhteistyöverkoston tasolla (Kolk & Pinkse, 2004). Winnin ja kollegoiden mukaan yritysten on suositeltavaa laajentaa nykyistä kestävä toiminnan viitekehystä siten, että se kattaa kielteisten ympäristövaikutusten välttämisen lisäksi myös aktiivisen sopeutumisen ympäristön muutoksiin. He ennustavat innovatiivisten, alusta asti kestäväksi rakennettujen ja uusia ratkaisuja etsivien yritysten kilpailuaseman ja roolin vahvistuvan suhteessa ”vanhaan” yritystoimintaan, jota pyritään jälkikäteen muuntamaan kestävämmäksi ympäristön kannalta. (Winn ym., 2010, 163.)

Suomessa Elinkeinoelämän keskusliiton toteuttamaan ilmastonmuutokskyselyyn vastasi noin tuhat työnantajayritystä keväällä 2015 (Huovinen, 2015). Tutkimuksen tulokset ovat suuntaa-antavia, mutta yleistettävissä kaikkiin vähintään 5 henkilön työnantajayrityksiin Suomessa aineiston analyysissä hyödynnettyjen yrityskoon mukaan laskettujen painokertoimien ansiosta. Kyselyyn vastanneista 22 prosenttia eli yli viidennes kertoi ilmastonmuutoksen vaikuttavan merkittävästi yrityksen toimintaan. Nämä ilmasto-orientoituneet yritykset jaettiin edelleen:

- hyödyntäjiin (51 prosenttia), joille ilmastonmuutos on ensisijaisesti mahdollisuus yrityksen liiketoiminnalle,
- vastuullisiin (21 prosenttia), joille ilmastonmuutos on vakava uhka, joka edellyttää yhteiskunnan lisäksi myös yritykseltä välittömiä toimenpiteitä, ja
- sopeutujiin (28 prosenttia), joiden näkökulmasta ilmastonmuutoksen hillitseminen uhkaa liiketoimintaa.

Kaikista EK:n kyselyyn vastanneista 36 prosenttia määritteli ilmastonmuutoksen ilmiöksi, johon ei juurikaan voi vaikuttaa ja 42 prosenttia katsoi, ettei ilmiö vaikuta omaan liiketoimintaan. Ilmasto-orientoituneista 41

prosenttia tarjoaa cleantech-ratkaisuja. Cleantech-alalla toimii raportin mukaan Suomessa yli 3000 yritystä, minkä lisäksi potentiaalisia alalle siirtyviä on noin pari tuhatta. (Huovinen, 2015.)

Ilmastonmuutoksen mittakaava on taloustieteiden metodeille ongelmallinen: Ensinnäkin useat taloustieteiden arvoa käsittelevät menetelmät on luotu vähittäisten muutosten tarkasteluun, ja ilmastonmuutoksen hidastamiseen tähtäävät toimet eivät ole millään tavoin marginaalisia. Toiseksi ilmastonmuutoksen pitkä aikaväli hankaloittaa haitan jakamiseen eri sukupolville käytetyn alennusprosentin (engl. discount rate) käyttöä, kolmanneksi ongelma on laaja ja koskee samaan aikaan maapallon rikkaimpia ja köyhimpiä. Neljänneksi markkinoiden ulkopuolisten arvojen, kuten ekosysteemien, käsittely aiheuttaa ongelmia. Ilmastonmuutokseen liittyvät epävarmuudet, jotka kattavat mm. yhteiskuntien ja luonnon kohtaamat suuret muutokset ja maapallon laajuisen katastrofin mahdollisuuden, aiheuttavat taloustieteille vaikeuksia. (IPCC Social, 2014, 224-225.)

Yritykset toimivat ilmastonmuutokseen vaikuttamiseksi myös erilaisten yhteistyöelinten kautta. Kotimainen esimerkki on teollisuusyritysten muodostama Climate Leadership Council², jonka tarkoituksena on edistää yritysten ja tutkijoiden mahdollisuuksia hillitä ilmastonmuutosta ja hyödyntää siitä aiheutuvia liiketoimintamahdollisuuksia. Kansainvälisesti huomattava toimija on esimerkiksi Ceres³, vastuullisten sijoittajien, yritysten ja yhteiskunnallisten toimijoiden koalitio, jonka tarkoituksena on edistää kestävästä sijoitus- ja yritystoimintaa. Myös YK on pyrkinyt kehittämään ilmastoyhteistyötä yritysten kanssa⁴.

3.1.5 Yhteenveto

Ilmaston lämpeneminen on luonnonympäristössä tapahtuva ilmiö, jonka aiheuttaa pääasiassa ihminen toimillaan. Lämpenemisellä on useita eri tasoisia vaikutuksia, jotka asettavat ihmiset eri puolilla maapalloa ja eri sukupolvissa eriarvoiseen asemaan hyvinvoinnin ja elämän perusedellytysten kannalta. Tässä luvussa perehdyttiin ilmaston lämpenemiseen ensin lyhyesti luonnontieteiden näkökulmasta, siirtyen sitten ilmastonmuutoksen erityispiirteisiin inhimillisen hahmotuskyvyn ja ongelmanratkaisun kohteena. Kolmanneksi tarkasteltiin ilmastonmuutoksesta seuraavia, eri tasoilla ilmeneviä vaikutuksia keskittyen yhteiskunnallisiin ja erityisesti yrityksiin liittyviin vaikutuksiin.

3.2 Arvot

Arvot ovat yksi tämän tutkimuksen pääteemoista. Arvot määrittävät kahta muuta pääteemaa: ilmastonmuutos ja arvot, johtaminen ja arvot. Tässä luvussa perehdyn ensiksi arvoihin arvoteorian kautta:

² www.clc.fi

³ www.ceres.org

⁴ <http://caringforclimate.org/>

miten arvoja on tutkittu ja määritelty, mitä niiden olemuksesta voidaan sanoa. Toiseksi tarkastelen arvoja organisaationäkökulmasta. Lopuksi käsittelen arvoja taloudellisessa mielessä erityisesti ympäristönäkökulmasta.

3.2.1 Mitä arvot ovat?

Arvoja pidetään suhteellisen pysyvinä ja tilanteesta riippumattomina (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Stacey, 2007, 346). Arvojen sanotaan voivan muuttua, jos yksilö syystä tai toisesta toimii pitkään arvojensa vastaisesti: ihminen saattaa muuttaa arvojaan minimoidakseen kokemaansa psykologista ristiriitaa (Jaakson, 2009, 38). Arvot käsitetään usein yksilöiden arvoina ja sellaisina niitä on myös useimmiten tutkittu (Rokeach, 1973). Organisaatiotutkimuksessa on tutkittu yritysten arvoja osana organisaatiokulttuurin tutkimusta (Schein, 2004), ja toisaalta kansallisten kulttuurien vaikutusta työelämään organisaatioissa (Hofstede ym., 2010). Yhtäältä arvoina pidetään vain tiedostettuja, kommunikoitavissa ja neuvoteltavissa olevia arvostuksia ja tiedostamattomiksi jäävät toiminnan taustalla vaikuttavat käsitykset luokitellaan esim. ”perusoletuksiksi” (Schein, 2004, 25–37). Toisaalta samantyyppinen erottelu voidaan tehdä jakamalla arvot refleksiivisiin ja ei-refleksiivisiin: refleksiiviset arvot ovat tietoisesti hahmotettuja ja kommunikoitavissa olevia arvoja. Ei-refleksiivisiä arvoja ei ole tiedostettu ja ne vaikuttavat toiminnan taustalla. Arvojen voidaan sanoa todellistuvan toiminnassa siten, että toiminnan ja valintojen taustalla on aina arvoja. (Levomäki, 1998.)

Arvoja koskeva tutkimus voidaan jakaa *deskriptiiviseen eli kuvailevaan* tutkimukseen, jolloin kohteena ovat tosiasialliset arvot ja *normatiiviseen* tutkimukseen, jolloin kohteena ovat *ihanteelliset* arvot ja tavoitteena löytää ”aidot” tai ”parhaimmat” arvot (Levomäki, 1998).

Laajasti ymmärretty *arvoteoria* pitää sisällään kaiken tyyppisiä arvoja:

- esteettiset,
- tiedolliset ja
- eettiset arvot.

Suppeasti ymmärrettynä arvoteoria kattaa vain eettiset arvot, jotka jaetaan:

- itseisarvoihin ja
- välinearvoihin. (Levomäki, 1998.)

Aristoteles totesi eräiden asioiden olevan hyviä sinänsä, toisten niiden kautta. Korkein käytännön toimin saavutettava hyvä on siten se, jonka valitsemme aina sen itsensä vuoksi, emme koskaan välineen jonkin muun saavuttamiseksi. Aristoteleen mukaan ”itseisarvoisin” päämäärä on onnellisuus. (Levomäki, 1998.)

Arvojen jakoa *itseisarvoihin* ja *välinearvoihin* on kehitellyt mm. sosiaalipsykologi Milton Rokeach (1968 ja 1973). Itseisarvoja ovat ihmisen elämän vaihtoehtoiset päämäärät, mm. aito ystävyys, kypsä rakkaus, jännittävä elämä, mukava elämä, maailmanrauha, vapaus, tasa-arvo jne. Välinearvoja eli lähinnä toimintatapoja ovat mm. kunnianhimoisuus, itsehillintä, ystävällisyys, rehellisyys, vastuullisuus jne. Rokeachin laajalti käytetyssä arvokyselyssä (Rokeach Value Survey) vastaajaa pyydetään laittamaan kumpaankin ryhmään kuuluvat arvot henkilökohtaiseen tärkeysjärjestykseen (Rokeach, 1973, 27).

Shalom Schwartz (1992, 1) rakentaa osittain Rokeachin tutkimukselle. Hän määrittelee ryhmineen arvot *kriteereiksi, joita ihmiset käyttävät valitessaan ja perustellessaan tekoja ja arvioidessaan ihmisiä ja tapahtumia*. Arvo ei siten käsitteenä kata objektien ”sisältämiä” ominaisuuksia. Schwartzin mukaan arvot ovat:

- käsitteitä tai uskomuksia,
- liittyvät toivottuihin lopputuloksiin tai käytökseen,
- eivät ole tilannesidonnaisia,
- johtavat käyttäytymisen tai tilanteiden valintaa ja arvioimista,
- voidaan asettaa suhteelliseen tärkeysjärjestykseen (Schwartz, 1992, 4).

Schwartzin arvotypologiaan (1994, 21) kuuluvat seuraavat arvotyypit:

- Suoriutuminen (henkilökohtaisen menestyksen tavoittelu)
- Hyväntahtoisuus / hyväntekeväisyys (huoli läheisten hyvinvoinnista)
- Yhdenmukaisuuden tavoittelu (sosiaalisten normien ja odotusten täyttäminen)
- Hedonismi (henkilökohtainen nautinto)
- Valta (pyrkimyksenä muiden ihmisten ja asioiden hallinta)
- Itseohjautuvuus (itsenäinen ajattelu ja toiminta)
- Turvallisuus (turvallisuus ja vakaus)
- Vaihtelunhalu (jännitys ja haasteet)
- Perinteet (olemassa olevan tilanteen säilyttäminen ja säätely)
- Universalismi (huoli ihmisten ja luonnon hyvinvoinnista)

Alunperin tutkituista arvotyypeistä ainoastaan spirituaalisuus ei vaikuttanut ilmenevän universaalisti, minkä arveltiin johtuvan siitä, että elämän syvimpään tarkoitukseen liittyvät aiheet voivat ilmetä ihmisillä eri arvotyyppien kautta, esim. hyväntekeväisyyden ja universalismin puitteissa. (Schwartz 1992, 16–39.)

Universaaleja arvoja tärkeinä pitävät yksilöt ja kulttuurit pyrkivät useammin huolehtimaan *kaikista* ihmisistä ja koko luonnosta, kun taas hyväntekeväisyysarvoja kunnioittavat näkevät tärkeimpänä oman ryhmänsä ja elinpiirinsä hyvinvoinnista huolehtimisen. Individualistisia arvoja kunnioittavissa kulttuureissa universalismi on yleisempää, kollektivistisissa kulttuureissa hyväntekeväisyys. (Schwartz 1992, 11–12.)

Nämä arvot Schwartz jakaa kahteen kaksisuuntaiseen ulottuvuuteen: avoimuus muutokselle vs. säilyttäminen ja itsensä kehittäminen vs. itsensä ylittäminen. Arvotyypit on seuraavassa taulukossa (taulukko 3) jaoteltu näiden ulottuvuuksien mukaan.

TAULUKKO 3 SCHWARTZIN ARVOTYYPIT JA NIIDEN ULOTTUVUUDET (SCHWARTZ, 1994, 21)

Avoimuus muutokselle	vs.	Säilyttäminen	Itsensä kehittäminen (korostaminen)	vs.	Itsensä ylittäminen
Itseohjautuvuus		Yhdenmukaisuuden tavoittelu	Suoriutuminen		Hyväntahtoisuus/-tekeväisyys
Vaihtelunhalu		Turvallisuus	Valta		Universalismi
<i>Hedonismi</i>		Perinteet	<i>Hedonismi</i>		

Schwartz sisällyttää luonnonympäristöstä huolehtimisen universalismiksi kutsumaansa arvoon, toisaalta myös hyväntekeväisyyteen voi liittyä luonnonympäristöstä huolehtiminen (Egri & Herman, 2000, 574.) Ilmastonmuutoksen aiheuttamat haasteet ihmiskunnalle, yrityksille ja yksittäisille johtajille ovat erityisesti uusia ja ennenkokemattomia (esim. Winn ym., 2011; Swim ym., 2011; Broome, 2012; Gardiner, 2011) ja siten toisen ulottuvuuden ääripää, eli ”avoimuus muutokselle” on olennainen vastattaessa uusiin ja vielä tuntemattomiin haasteisiin. Schwartzin luokittelua ovat hyödyntäneet vihreän johtamisen tutkimuksessa muun muassa Egri ja Herman (2000).

3.2.2 Arvot organisaatiossa

Organisaatiotutkimuksen piirissä arvoja on tarkasteltu organisaation yhteisinä arvoina, osana organisaation kulttuuria (Schein, 2004), organisaation jäsenten ja erityisesti johdon päätöksentekoon vaikuttavana taustatekijänä (Anderson, 1997) ja toisaalta johtamisen välineenä (Jaakson, 2009).

Organisaatiot eroavat kansallisista tai muista yhtenäisiä kulttuureita omaavista ryhmistä, kuten etnisistä ryhmistä, selkeästi: organisaatioon liitytään yleensä aikuisiällä, toisin kuin vanhempien kansalliskulttuuriin piiriin. Yksilöllä on erilaisia motiiveja liittyä organisaatioihin, he osallistuvat niiden toimintaan vain osan ajastaan (usein työpäivän ajan) ja he myös yleensä jättävät ne taakseen jossain vaiheessa elämäänsä. Hofsteden ja kollegoiden organisaatiokulttuurinäkemysten mukaan arvot omaksutaan lapsuudessa, ja työelämässä omaksutaan toimintatapoja – näitä tapoja tulkitaan aiemmin omaksuttuja arvoja vasten. Arvot muodostavat kulttuurin ytimen, ja tavat tai käytännöt liittyvät kulttuurin pinnallisempiin kerroksiin kuten rituaaleihin, sankareihin ja symboleihin. Hofsteden käsityksen mukaan arvot liittyvät valintoihin mm. pahan ja hyvän, likaisen ja puhtaan, kielletyn ja sallitun, luonnollisen ja luonnottoman välillä. (Hofstede ym., 2010, 47.) Organisaation arvoista puhumisen sijaan olisikin ilmeisesti tarkoituksenmukaisempaa puhua organisaatiossa yleisistä arvoista (jos organisaatiossa on paljon samankaltaisia arvoja omaavia yksilöitä) tai organisaatiossa hyväksytyistä toimintatavoista.

Toinen keskeinen organisaatiokulttuurin tutkija on Schein (2004), jonka mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta tasosta: *Artefakteja* ovat organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit, jotka eivät kuitenkaan ole helposti tulkittavissa. Näihin luetaan mm. arkkitehtuuri, kieli, teknologia, taide, organisaatiosta kerrotut myytit ja tarinat sekä esim. puhuttelutavat. *Valittuja arvoja ja uskomuksia* (espoused beliefs) ovat strategiat, tavoitteet ja filosofiat. Valittu arvo voi muuttua perusoletukseksi, jos sen todetaan toimivan tarpeeksi usein ja se lakataan kyseenalaistamasta. Arvoista voidaan keskustella ja niitä voidaan myös muuttaa, toisin kuin perusoletuksia. *Perusoletukset* ovat alitajuisia ja annettuina vastaan otettuja uskomuksia, havaintoja, ajatuksia, tunteita. Schein käyttää ilmaisua perusoletus perusarvojen sijaan korostaakseen eroa arvoihin: arvoista voidaan keskustella, perusoletuksista ei. Jos alun perin arvojen tai intuition perusteella kokeiluun otettu ratkaisu todetaan jatkuvasti toimivaksi, se voi ajan kuluessa muuttua perusoletukseksi, jota ei enää kyseenalaisteta. Perusoletusten muuttaminen on erittäin vaikeaa ja siksi harvinaista. Se vaatii yleensä kognitiivisen mallimme uudelleen järjestelyä ja aiheuttaa suurta perusahdistusta. Ihmiselle on ominaista vältellä tällaista ahdistusta ja pikemminkin kieltää, projisoida tai muuten muokata perusoletuksemme haastava informaatio. (Schein 2004, 25–37.)

Organisaation todellisuudessa kohtaavat eri toimijoiden arvot, esimerkiksi seuraavasti eriteltyinä: ulkoiset kulttuuriarvot, organisaation omat sisäiset kulttuuriarvot, yksittäisen työntekijän, asiakkaiden, tavarantoimittajien ja muiden sidosryhmien arvot, kolmansien osapuolten arvot, omistajien arvot ja kilpailijoiden arvot (Pohlman & Gardiner, 2000, 36–47). Tarkempi kuva organisaatiossa vaikuttavista käytännöistä ja arvoista voidaankin saada tarkastelemalla erikseen johtamis- ja työpaikkakulttuureja (Raz & Fadlon, 2005, 167). Johtamiskulttuuri pitää sisällään ylhäältä alas suuntautuvat viestit, järjestelmät, normit

ja artefaktit. Työpaikkakulttuurilla viitataan jokapäiväisiin työpaikan toimintakäytäntöihin ja vakiintuneisiin tapoihin. Nämä kaksi kulttuuria ovat vain osittain päällekkäisiä. Lisäksi eri ryhmillä ja tiimeillä voi olla omia, muista eroavia kulttuureita. Raz ja Fadlon totesivat, että vaikka lääketieteellisessä koulutuksessa panostettiin johdon toiveesta viestintäopintoihin, oppimistulokset heijastelivat työpaikkakulttuuriin kuuluvia asenteita, joiden mukaan potilasta tulee kohdella etäisesti ja mahdollisimman niukasti kommunikoiden. (Raz & Fadlon, 2005, 167–168.)

Stacey kritisoi vahvasti näkemystä siitä, että organisaatiolla tai edes sen osalla voisi olla arvoja: organisaatiota ei ole ilman yksilöitä ja heidän välistä vuorovaikutustaan ja siten ei voi olla organisaation arvoja ilman yksilöitä ja heidän arvojaan: vaikka arvot muodostuvat ja muokkautuvat vuorovaikutuksessa, yksilö on silti arvojen ”kantaja” (Stacey, 2007, 346). Pohdittaessa arvoja ja niiden tunnistamisen ja toteuttamisen monimutkaisuutta sekä organisaatioanalyysin erilaisia tapoja nähdä arvot, olisi eduksi tiedostaa eri suuntauksien taustalla vaikuttavat ihmis- ja tietokäsitykset (Stacey, 2007, 12). Organisaatiot ovat, tai ne voidaan ajatella, järjestelmiksi, ja niiden ajatellaan olevan olemassa erillään ihmisistä – ihmisten ajatellaan olevan olemassa eri tasolla ja tavalla. Yksilöä pidetään ensisijaisena suhteessa ihmisten yhteisöön. Organisaatioiden ja sosiaalisten järjestelmien katsotaan muodostuvan yksilöiden teoista ja toisaalta voivan saada itsenäisen toimijan roolin yksilöön nähden. Koska yksilö ei ole osa organisaatiojärjestelmää, hänen ajatellaan voivan toimia – johtaa, tutkia, kehittää jne. – organisaatiojärjestelmää ulkopuolelta, neutraalisti. Strategisen johtamisen perusoletuksia kriittisesti analysoivassa teoksessaan Stacey kyseenalaistaa sekä yksilökeskeisyyden että organisaatiokeskeisyyden: yksilöiden yhteistyö on ympäristönsä ja itsensä tiedostavien ihmisten dynaamista viestintää, jatkuvaa neuvottelua tekemisen suunnasta ja sen mielekkyydestä. Ihmisten identiteetti, itseys, muodostuu ja muuttuu tässä jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Stacey, 2007, 3.)

3.2.3 Arvot ja talous

Arvokysymystä voidaan lähestyä taloustieteiden näkökulmasta pohtimalla miten laskea vertailukelpoinen hinta luonnolle, kulttuurille, ihmisen ja ihmisryhmien hyvinvoinnille – näin on tehty IPCCn viidennessä ilmastoraportissa (IPCC Social, 2014, 220–222). Ei-inhimillisiä arvoja on vaikeata määritellä siten, että niitä voitaisiin verrata inhimillisiin arvoihin taloustieteellisesti. Taloustieteilijät puhuvat luonnon arvon yhteydessä käyttäjäarvosta ja olemassaoloarvosta (tai sisäisestä arvosta). Taloustieteiden kannalta ympäristökysymyksiä käsitelläänkin etenkin ekosysteemipalveluiden käsitteen avulla – puhdas ja toimiva, itsenäisesti uusiutuva juomavesijärjestelmä voidaan katsoa ekosysteemin meille tarjoamaksi palveluksi, jonka ylläpitämisestä saamamme hyödyn arvo on mahdollista arvioida rahassa (Hiedanpää, 2012.) Luontoarvostuksen rahallinen taso määritellään selvittämällä, paljonko ihminen on valmis maksamaan

luonnon käyttämisestä tai sen olemassaolon turvaamisesta. Vaihtoehtoisesti voidaan selvittää, minkälaiseen korvaukseen tyydytään luonnon käyttömahdollisuuden tai olemassaolon loppumisesta. (IPCC Social, 2014, 220.)

Vuonna 2006 julkistettu Sternin raportti (Stern, 2007) on yksi laajimmista ja tunnetuimmista ilmastonmuutoksen vaikutuksia taloustieteellisistä näkökulmasta arvioivia teoksia, jota on sittemmin kritisoitu sekä ilmastonmuutoksen vaikutusten hinnan liioittelusta (Byatt, Carter, Castles & de Freitas ym., 2006) että aliarvioinnista (Spash, 2007). Raporttia on kritisoitu myös luonnontieteiden tulosten aliarvioimisesta ja vuonna 2007 IPCC:n päivitetyn raportin (IPCC AR4, 2007) julkaisun jälkeen Stern itse on todennut haastatteluissa useaan otteeseen arvioineensa raportissaan ilmaston lämpenemisen vaikutukset liian suppeiksi (Adam 2008; Stewart & Elliot, 2013).

Luonnolla voi kuitenkin olla arvoa yksittäisen ihmisen arvostuksen, mielipiteiden ja maksuhalun tai -kyvyn ulkopuolella. Lisäksi esimerkiksi alkuperäiskulttuurin olemassaolon ja sen jäsenten toimeentulon turvaaminen eli hyvinvointi voivat joutua ristiriitaan. (IPCC Social, 2014, 220–222.) Pyrkimystä taloudellistaa luonto (*economizing ecology*) hinnoittelemalla esimerkiksi päästökiintiöitä on kritisoitu alusta asti. Vaihtoehtoisesti voitaisiin pyrkiä talouden ekologisointiin (*ecologizing economy*) esimerkiksi nostamalla ilmastolle haitallisten energiamuotojen veroja ja alentamalla vähemmän haitallisen toiminnan verotusta. (Colby, 1991, 206.)

3.2.4 Yhteenveto

Arvot voivat olla joko itseisarvoja tai välinearvoja. Arvot suuntaavat ja motivoivat ihmisen toimintaa. Puhuttaessa arvoista organisaatioissa on tarpeen pohtia missä mielessä arvoja voi olla muilla kuin yksittäisillä ihmisillä. Lopuksi tarkastelin lyhyesti yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä arvoja talousnäkökulmasta: jotta luonnonympäristö ja inhimillinen hyvinvointi saataisiin mukaan talouslaskelmiin, on usein ajateltu, että sille pitää laskea hinta.

3.3 Johtaminen

Ilmastonmuutos asettaa organisaatiot ja niiden johtajat uudenlaisten haasteiden eteen (Pinkse ja Kolk 2009). Ilmastonmuutos on haaste yrityksille ja erityisesti johtamiselle (Winn ym., 2011). Organisaatioteoriasta löytyy vastausehdotuksia etenkin yritys vastuun ja ympäristöjohtamisen piiristä, mutta myös esimerkiksi motivaatioteoriat (Engel, 2006), arvojohtaminen ja transformationaalinen johtaminen (Egri & Herman, 2000) voivat pureutua ilmaston lämpenemisen aiheuttamiin ongelmiin.

Tämän tutkimuksen pääteemat ovat ilmastonmuutos, arvot ja johtaminen – johtamista on luonnollista tässä tarkastella kahden muun teeman näkökulmasta: arvot liittyvät pitkälti ihmisen psykologiaan (Stacey, 2007), ja siksi johtamistyön tarkastelun lähtökohtana on ymmärtävä, ihmisen psykologiaa pohtiva näkökulma. Ilmastonmuutos tapahtuu ensisijaisesti luonnonympäristössä, josta vaikutukset heijastuvat ihmisten elinympäristöihin ja yhteiskunnalliselle tasolle (Jamieson, 2014, IPCC Social, 2014) ja siksi johtamista ja sitä koskevia teorioita ja tutkimusta tarkastellaan myös luonnonympäristön näkökulmasta.

3.3.1 Mitä johtaminen on?

Johtamistehtävät jaotellaan tyyppillisesti sekä *leadership*-tehtäviin (ihmiset, työyhteisön kehittäminen), että *manageri*-tehtäviin (asiat, toiminnot ja materiaaliset resurssit) (Salminen, 2004, 109). Johtaminen on verbistä ”johtaa” johdettu teonsana. Kielitoimiston sähköisen sanakirjan (2014) mukaan *johtaa* tarkoittaa mm. seuraavaa:

1. *ohjata, johdattaa, viedä, saattaa jk jhk.*
 - a. *paikasta. Polku johti retkeläiset lammelle.*
 - b. *asemasta, tilasta. Johtaa jku ansaan, harhaan. Sattuma johti heidät yhteen.*
 - c. *mieleen tuomisesta; ajatusten t. puheen suuntaamisesta jhk. Tapaus johti ajatukset vakavaan pohdintaan. Johti puheen muihin asioihin.*
2. *ohjata jkn tekoja t. toimintaa; saattaa jku tekemään jtak. Helposti johdettavissa oleva luonne. Mustasukkaisuus johti hänet epätoivoiseen tekoon.*
3. *käskää, komentaa jtak joukkoa, ohjata jnk ryhmän toimintaa, olla päällikkönä, esimiehenä, johtajana. Johtaa komppaniaa, retkikuntaa. Johti joukkonsa voittoon. Johtaa hyökkäystä. Johtaa virastoa. Johtaa puhetta, orkesteria. Johti kaksi konserttia.*

Johtaminen näyttäytyy tässä kielitoimiston määritelmässä erityisesti edellä kulkemisena – joku tai jokin johtaa ja muut seuraavat, syystä tai toisesta. Sanoille *hallinnointi* ja *hallinta* annetaan kielitoimiston sanakirjassa (2014) manageri-tehtäviä läheisesti vastaavia merkityksiä, jotka liittyvät hallinnon järjestämiseen ja isännöintiin.

Leadership-tyyppisen johtamisen psykologinen tutkimus on kehittynyt kolmessa vaiheessa: Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin johtajan ominaisuuksiin, persoonallisuuteen jne. Toisessa vaiheessa laajennettiin näkökulma kontekstiin ja tilannesidonnaisuuteen. Kolmannessa vaiheessa on päädytty tarkastelemaan johtajuutta ja johtajan toimintaa sosiaalisen yhteisön dynamiikan osana – johtajuus on ihmisten välistä vuorovaikutusta, konkreettista ihmissuhteissa tapahtuvaa tekemistä. Kolmannen vaiheen taustalla on käsitys organisaatiosta kokemuksellisenä olemassaolona: organisaatiota ei ole olemassa muualla kuin ihmisten yhdessä ja erikseen kokemana. Strategiapaperit sekä hierarkiakaaviot nähdään abstraktioina. Kokemuksellinen organisaatio on monitulkintainen, kompleksinen ja muuttuva. (Tökkäri, 2012.) Johtaja tai

johtajat yrityksessä ovat yksilöitä ja moraalisia toimijoita: johtaja tekee työtään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja on alttiina erilaisille psykologisille prosesseille, samoin kuin vuorovaikutuksen muut osapuolet (Stacey, 2007, 341). Selznickin (1957) laatimassa johtajan tehtävien klassisessa määrittelyssä korostuu johtamisen sosiaalisuus sekä leadeship-tyypin johtajuudessa arvojen rakentamisen keskeisyys: institutionaalisen tehtävän määrittely (tavoitteet ja sitoumukset), organisaation tarkoituksen ilmentäminen (johtaminen osaksi organisaation luonnetta ja sosiaalista rakennetta), organisaation puolustaminen (arvot ja organisaation erityisyys) sekä konfliktin ratkaiseminen (organisaation kilpailevien ryhmien välisistä vaikuttamismahdollisuuksista ja vallan tasapainosta huolehtiminen). (Salminen, 2004, 107–108)

Myös Perttula (2006) tarkastelee johtamista nimenomaan psykologisenä ihmistyönä ja soveltaa Kanniston (1994) kuvaamaa neljää ihmiskäsitysten mallikuvaa, jotka esittelen lyhyesti seuraavaksi. Perttulan mukaan ihmiskäsitysten erittelyä tarvitaan johtamisen tutkimuksessa, koska ”käsitys yksilön, yhteisön ja organisaation, tai yksityisen ja julkisen parhaasta mahdollisesta suhteesta on sidottu kunkin käsitykseen siitä, mikä ihminen on.” (Perttula 2006, 74).

Essentialistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja tietää ja tunnistaa ihmisyyden ihanteet ja pyrkii välittämään ne työntekijöilleen näiden tavoiteltaviksi. Essentialismi on länsimaiselle kulttuurille ominaista ja johtaa ihanteiden johtamiseen: ihmiselämän tavoitteita ovat normiluontoiset ihanteet. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, kuten arvojen ja päämäärien hajaantuminen uhkaavat essentialistista johtamisesta. Toisaalta perinteisen työnteon ihanteiden tilalle voi nousta uusia ihanteita ja normeja, kuten globalisaatio ja tuottavuus. (Perttula, 2006, 75.) Strategisen valinnan teoria on lähinnä essentialistinen: ihmiset nähdään ennalta määrättyvän todellisuuden ilmentyminä ja kokemuksistaan oppivina järjestelmän osina, jotka pyrkivät toteuttamaan ”todellista itseään” (Stacey, 2007, 71–72).

Naturalistisen ihmiskäsityksen omaksunut johtaja johtaa ennen kaikkea tietämistä ja luottaa kokemukseräisiin havaintoihin. Keskeistä ei ole oman ajattelun havainnointi, vaan maailman systemaattinen tarkkailu. Johtaminen perustuu viimeisimpään tieteelliseen tietoon ja tietopohjaisen asennoitumisen istuttamiseen työntekijöihin. Oma ajattelu näyttyy naturalistisen ihmiskäsityksen omaavalla ihmiselle alempiarvoisena spekulointina. (Perttula, 2006, 75.)

Eksistentiaaliseen ihmiskäsitykseen nojaavassa johtamisessa keskiössä on valitseminen: ihminen on *olemassa* ja vapaa valitsemaan, tekemään elämäänsä. Eksistentiaaliselle johtajalle kaikki ihmiset ovat yksilöitä. Johtaja ja muut ovat toisilleen ensisijassa ihmisiä ja osa toisiaan, koska he sijoittuvat toistensa elämäntilanteisiin. Eksistentiaalisen ihmiskäsityksen omaavan johtajan elämään kuuluvat ahdistus, epätoivo ja jopa merkityksettömyys, ja siten johtamisen tarkoitus ei voi olla mukava olo tai jonkin ihanteen

tavoittelu. Johtamisen tehtävä on luoda työntekijöille, kanssaihmisille, valinnan mahdollisuuksia ja johdattaa kohtaamaan olemassaolon vapaus. (Perttula, 2006, 76.)

Kulturalistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja johtaa erityisesti vuorovaikutusta. Keskeistä on johdatella työyhteisö ilmaisemaan itseään ja toisaalta tulkitsemaan toisenlaisista kulttuureista tulevien ihmisten tai yhteisöjen kulttuurisia ilmaisuja. Johtajan rooliin kuuluu välittää ymmärrystä erilaisista työkuultuureista, jotka ovat erilaisia, mutta samanarvoisia (kulttuurinen relativismi). (Perttula, 2006, 75.)

Erilaisen ihmiskäsityksen omaavat ihmiset näkevät ihmisen hyvin eri tavoilla ja siten myös johtamisen ydin löytyy eri paikoista. Ihmisillä voi olla samansuuntaisia itseisarvoja, kuten esimerkiksi mukava elämä, maailmanrauha tai vapaus (Rokeach, 1968, 1973) tai tavoitteena hyvä henkilöstöjohtaminen, mutta miten maailmanrauhaan päästäisiin, mitä vapauteen tai hyvään henkilöstön johtamiseen olennaisimmillaan kuuluu, todennäköisesti vaihtelee.

3.3.2 Organisaatioteorian vihreä kritiikki

Organisaatioteoria on perinteisesti käsittänyt *organisaation ympäristön* varsin kapeasti poliittisena, yhteiskunnallisena, teknologisena ja erityisesti taloudellisena ympäristönä, ja jättänyt luonnonympäristön lähes huomioimatta (Shrivastava & Hart, 1992). Perinteisen organisaatiotutkimuksen luontosuhteen ongelmina pidetään seuraavia näkemyksiä:

Denaturalistinen näkemys ympäristöstä: Luonto nähdään lähinnä yritysten hyödynnettävissä olevien luonnonvarojen varastona. Luonto näyttäytyy parhaimmillaan abstraktina ja etäisenä eksternaliteettina. (Shrivastava 1995a, 125.)

Tuotanto/kulutus-vinouma: Yritys nähdään perinteisesti neutraalina ja rationaalisena teknologisena tuotantojärjestelmänä, joka tuottaa hyödykkeitä sidosryhmilleen, ja yrityksen tuottamat tuhot elinympäristöille jätetään huomiotta. Kulutuksen jatkuvaa kasvua ei kyseenalaisteta, vaan sitä pidetään toiminnan edellytyksenä. Perinteinen organisaatiotutkimus onkin jättänyt huomiotta materiaalisen kulutuksen kasvulle perustuvan talouskasvun mahdollisuuden. (Shrivastava, 1995a, 126.)

Taloudellisten riskien vinouma: Yritystoiminnan riskitekijöissä nähdään pääasiallisesti erilaisia taloudellisia tekijöitä, kuten kilpailuolosuhteiden, kulutuksen ja lainsäädännön muutokset. Yritysten luonnonympäristölle aiheuttamia riskitekijöitä ei ole totuttu huomioimaan. (Shrivastava, 1995a, 126.)

Antroposentrisyys: Ihmisrodun erityisyyden korostaminen suhteessa muuhun luontoon kuuluu perinteisen organisaatiotutkimuksen perusoletuksiin. Tämä legitimoit luonnon uhraamisen ihmisen hyvinvoinnin vuoksi

ja luonnonsuojelusta tulee tärkeää vain, jos ihminen kokee sen omalta kannaltaan hyödylliseksi. (Shrivastava, 1995a, 127.)

Shrivastavan ja Hartin kuvailemalle vihreälle organisaatiolle ympäristön muodostavat ensinnäkin planeetta Maan ekologinen ympäristö, toisekseen maailman taloudellinen, yhteiskunnallinen ja poliittinen järjestelmä ja kolmanneksi organisaation välitön markkina-, teknologinen ja yhteiskuntapoliittinen konteksti. Shrivastava ja Hart korostavat organisaatioiden ja ympäristön systeemistä yhteyttä arvoketjun tai tuotteiden ja palveluiden linkkaaren joka kohdassa, alkaen raaka-aineiden käytöstä tuotantoprosesseihin ja käytettyjen tuotteiden hävittämiseen. (Shrivastava & Hart, 1992.) Vaikka muun muassa Shrivastava on korostanut vihreän johtamisen taloudellisia hyötyjä (1995a), tutkimustulokset ovat usein joko ristiriitaisia (Jones & Levy, 2007) tai negatiivisia (Stefan & Paul, 2008).

Yritysten muuntautumisen ekologisesti kestäviksi on sanottu vaativan uudenlaista luontokeskeistä johtajuutta (Shrivastava, 1994, 224). Vihreä johtajuus on määritelty yksilön tai ryhmän kyvyksi luoda positiivista muutosta ympäristön kannalta parempaa tulevaisuutta kohti. Lisäksi ympäristöongelmien erityislaadun (pitkä aikaväli, kompleksisuus, monialaisuus, emotionaalisuus) katsotaan edellyttävän vihreiltä johtajilta erilaisia piirteitä ja kykyjä, kuin mitä perinteisesti johtajilta on vaadittu. (Berry & Gordon, 1993, 3.) Yritysten ja yhteiskunnan vihertymisen ”sosiaalisena voimana” ja ”kulttuurisena prosessina” on oletettu johtavan kausaalisesti myös siirtymään kohti ekologisesti kestävämpää toimintatapaa, mitä Kallio pitää liiallisena yksinkertaistamisena ja hyväuskoisuutena (Kallio, 2004, 95): kaikkia toimialoja ei välttämättä saa kestäviksi, vaikka kuinka vihertäisi ja toisaalta vihertyä voi monin eri tavoin, joista toiset luultavasti tehokkaampia kuin toiset. Esimerkiksi vihreiden kulutustuotteiden kysynnän kasvu vihertää taloutta niin kauan kuin tuotteilla korvataan vähemmän vihreiden tuotteiden kulutusta, mutta jossain vaiheessa vihreä kysyntä alkaa kasvattaa kokonaiskysyntää.

Luonnonympäristön huomioon ottavan johtamisen ajattelumalleja on jaoteltu eri tavoin. Colby (1991, 193–213) jakaa ympäristöjohtamisen paradigmat viiteen, Gladwin ja kollegat (1995) jakavat paradigmat kolmeen, joista kaksi ääripäätä ovat talouskeskeinen johtaminen ja radikaalisti luontokeskeinen syväekologia. Keskimmäisen kolmesta Gladwin ym. nimeävät kestävyyskeskeiseksi (*sustaincentric*) johtamiseksi. Kestävyyskeskeisessä johtamisessa talous palvelee ihmisiä ja luontoa ympäristön ja yhteiskunnan kannalta kestäväällä tavalla. (Gladwin ym. 1995, 889–896.) Kallio hyödyntää Gladwinin ym. (1995) mallia jaotellessaan organisaatitieteellisen ympäristötutkimuksen johtamiskurssit taustaideologioiden mukaisesti ympäristöjohtamiseen, kestävyyskeskeiseen johtamiseen ja luontokeskeiseen johtamiseen (Kallio, 2004, 129).

Ympäristöjohtaminen voidaan määritellä aiheeseen liittyvän tiedon hankkimiseksi ja hyödyntämiseksi yrityksen strategian mukaisesti paremman liiketuloksen saavuttamiseksi. Taustaideologia on talousrationaalisuus. Ympäristöjohtamisessa on kyse ennen kaikkea välinearvoisesta, erityisesti yrityksen liiketoimintaan liittyvistä intresseistä, ei luonnon itseisarvoisesta suojelemisesta. (Kallio, 2004, 130–132.) Ympäristöjohtaminen ei todennäköisesti johda ekologisesti kestäväan luontosuhteeseen, mutta sen avulla voidaan päästä eroon räikeimmistä epäkohdista ja saavuttaa poliittisesti kestäväan toiminnan taso. Ympäristöjohtamista on kritisoitu siitä, että se ei puutu kulutuksen kasvuun ja siten tuotteiden kasvava kysyntä tekee tyhjäksi saavutetut ympäristövaikutusten pienennykset. (Kallio, 2004, 153–154.)

Kestävyykeskeinen johtaminen pohjaa kestäväan kehityksen ideologiaan ja määrittyy paljolti käytettäväan kestäväan kehityksen määritelmän mukaan. Kestävä kehitys voidaan määritellä joko suppeammin tai vaativammin, joista suppeassa tulkinnassa ihmisten pääoman kasvun katsotaan korvaavan luonnonvarojen tuhoutumista, laajemmassa tulkinnassa tällainen kaupankäynti ei ole mahdollista. (Kallio, 2004, 136–137.) Kestäväan kehityksen laajan tai vahvan tulkinnan katsotaan usein pitäväan sisällään neljä komponenttia: sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen kestävyys yhdistettynä tulevaisuusulottuvuuteen. Kestävä kehitys perustuu taloudelliselle kasvulle, joka mahdollistaa sosiaalisen kestävyuden (elintason parantuminen) ja sitä kautta ekologisen kestävyuden lisääntyminen (väestönkasvun väheneminen). (ibid., 140.) Kestävä kehitystä ja Brundtlandin komission määritelmää siitä on kritisoitu epämääräisyydestä: se on mm. antroposentrinen ja epäselvä kehittyneiden ja kehitysmaiden välisten erojen suhteen sekä tulevien sukupolvien oikeuksien osalta (ibid., 157). Kallio arvelee toisaalta juuri käsitteen joustavuuden johtaneen sen suosioon myös yritysmaailmassa (ibid., 158).

Kestävyykeskustelu on keskittynyt pääosin sidosryhmäjohtamiseen ja kestävien ratkaisujen käyttöönotosta aiheutuviin talousvaikutuksiin: ongelmakeskeinen lähestymistapa, jollainen on nähty tarpeelliseksi ilmastonmuutoksen kaltaisen, aiemmasta poikkeavan ongelman ollessa käsillä, ei ole yleistynyt. Kestävyykskirjallisuudessa on ilmastonmuutokseen perehdytty niukasti: Linnenluecke ja Griffiths eivät löytäneet läpikäymistään kestäväan kehityksen vaikutusvaltaisimmista julkaisuista yhtään artikkelia vuosilta 1953–2011, jossa aiheena olisi ollut ilmastonmuutos tai ilmaston lämpeneminen. (Linnenluecke & Griffiths, 2013, 389.)

Luontokeskeinen johtaminen nojaa radikaaliin ympäristöetiikkaan ja kattaa Shrivastavan mukaan organisaatioiden koko toiminnan niiden tarkoituksesta (missio/visio) syötteisiin, tuotantoprosessiin ja tuotoksiin (sekä tuotosten käytöstäpoistoon) (1995b, 942). Luontokeskeinen johtaminen pyrkii ottamaan huomioon ympäristönäkökohdat tuotteen kaikissa elämänskaaren vaiheissa sekä pyrkii mm. alhaiseen energian ja resurssien käyttöön. Shrivastava lähestyy luontokeskeistä johtamista pääasiassa käytännön

näkökulmasta ja mallia onkin kritisoitu uskottavan teoreettisen perustan puutteesta (Kallio, 2004, 148). Shrivastava jättää myös käsittelemättä esimerkiksi tarpeen välttää ns. tarpeetonta kulutusta ja vähentää muuta kulutusta. Hän on perusteettoman toiveikas ympäristöystävällisyyden taloudellisten hyötyjen suhteen ja luottaa erilaisten tekno-rationalististen työkalujen kuten ”total quality environmental management” mahdollisuuksiin – Kallion mukaan esimerkit ja metodit soveltuvat paremmin kestävyyskeskeisen johtamisen piiriin. Sen sijaan Gladwinin ja kollegoiden (1995) esittämän tulkinnan kestävästä kehityksestä Kallio sijoittaisi luontokeskeiseen luokkaan. (Kallio, 2004, 161.)

3.3.3 Strateginen johtaminen ilmastonäkökulmasta

Strateginen johtaminen tarjoaa yhden hyvin keskeisen ymmärryksen johtamisesta (Stacey, 2007) ja käsittelee sitä seuraavassa erityisesti luonnonympäristön ja ilmastonmuutoksen huomioimisen näkökulmasta.

Yritysten strategiamallit voidaan jaotella Porterin (1980) mukaan kustannusjohtajuuteen, tuotedifferointiin ja fokusointiin. Kestävän kehityksen periaatteita noudattaen on katsottu voitavan toteuttaa kaikkia Porterin malleja: Kustannusjohtamisstrategiassa keskitytään tuotantoprosessin energian ja muiden resurssien säästämiseen ja puhtaiden teknologioiden hyödyntämiseen. Suuren tuotantovolyymin vuoksi myös pienillä parannuksilla saadaan aikaan huomattavia säästöjä. Ekologisesti kestävässä differoinnissa hyödynnetään tuotteen ja sen pakkauksen ympäristöystävällisyyttä differoinnissa ja kiinnitetään erityistä huomiota yleensä laajan myyntiverkoston kouluttamiseen ja pakkausmateriaalien ja kuljetuskustannusten vähentämisen mahdollisuuksiin. Kestävä fokusointistrategia keskittyy löytämään ympäristöystävällisten tuotteiden niche-markkinoita, joilla toimiessa yritys voi erityisesti hyödyntää asiakkaiden usein hyvin laajaa tietämystä sekä valmiutta maksaa juuri oikeasta tuotteesta. (Shrivastava, 1995b, 947–951.) Strategiset vaihtoehdot voidaan jakaa myös seuraaviin: differointi, kilpailijoiden johtaminen, kustannusten säästäminen, ympäristöriskien hallinta ja ”markkinoiden uudelleenkirjoittaminen” yhdistelemällä muut toimijat haastavalla tavalla neljää muuta taktiikkaa (Reinhardt, 1999).

Strategisen johtamisen ja ympäristötutkimuksen yhdistämiseen on liitetty erityisesti kaksi teemaa: ympäristöorientoituneet kilpailustrategiat ja ns. win-win –argumentointi, jonka mukaan sekä ympäristö että yritykset voittavat (Kallio, 2004, 117). Luonnonympäristön ja yhteiskunnan roolista strategisessa johtamisessa on kirjoitettu jo 90-luvulla (Porter & van der Linde, 1995a, 1995b). Kallio (2004, 119–120) kritisoi Porterin ja van der Linden optimistista näkemystä strategisesta ympäristöjohtamisesta: se pohjasi vahvasti peliteoreettisen näkemyksen win-win –ratkaisusta, jossa sekä luonnonympäristön että yritystoiminnan uskotaan voittavan samanaikaisesti, jos vain toimitaan oikein. Yrityksille syntyneitä voittoja

on kuitenkin toisaalta varsin hankala todentaa eksplisiittisesti ja toisaalta win-win –tyyppisten tapausten todennäköisyys oli luultavasti 90-luvulla suurempi kuin nykyään: yritysten toimittua ympäristön kannalta huolimattomasti vuosikausia, suhteellisen helposti ratkaistavia ongelmia oli enemmän tarjolla, ja nyt helpot ja suuria säästöjä tuovat ratkaisut on tehty.

Yritysten yhteiskuntavastuu (myös: yritysvastuu) jaetaan usein *taloudelliseen, yhteiskunnalliseen ja ympäristöstä* kannettavaan vastuuseen (eli nk. *”triple bottom line”*) (Tapanainen, 2010). Terveen yhteiskunnan elinehtona voidaan pitää tervettä luontoympäristöä (Basu, 2006, 49). Yleisimmät perustelut yhteiskuntavastuuseen sitoutumiselle yrityksissä ja painostusryhmissä ovat: moraalinen velvoite, kestävyys, toimintalupa ja maine. Ongelmana on pidetty sitä, että nämä perustelut korostavat liiketoiminnan ja yhteiskunnan ristiriitoja, eivätkä tuo esiin näiden riippuvuutta toisistaan. (Porter & Kramer, 2006.)

Porter ja Kramer (2006) kehittävät yritysvastuun teemaa nostaen keskiöön strategisen yritysvastuun merkityksen sekä yritysten että yhteiskunnan hyvinvoinnille. Nykyisten yritysvastuun motivaatioiden ongelmana on heidän mukaansa se, että yritysvastuu on liiaksi sidosryhmien johdateltavissa olevaa lähinnä kosmeettista reagointia, eikä yrityksissä kyetä tunnistamaan keskeisimpiä yhteiskunnallisia ongelmia tai valitsemaan ongelmia, joihin yrityksen toimilla olisi tehokkainta vaikuttaa (Porter & Kramer, 2006, 5). *Responsiivinen* yritysvastuu tarkoittaa lakien noudattamista ja aiheutettujen haittojen hyvittämistä (ibid., 7). *Strateginen* yritysvastuu puolestaan pitää sisällään yritysvastuun rakentamisen yrityksen strategiaan selvittämällä mitkä ovat keskeisimmät yhteiskunnalliset ongelmat, missä juuri kyseessä oleva yritys voi parhaiten vaikuttaa ympäröivän yhteiskunnan eduksi tarkasteltuna ajanjaksona ja toisaalta mistä yhteiskunnallisesta hyvästä yritys nykyisessä tilanteessa hyötyy eniten (ibid., 10).

Porter ja Kramer perustavat ajatuksensa käsitykselle yhteiskunnan ja yritysten yhteisestä, jaetusta hyödystä ja keskinäisestä riippuvuudesta. Yrityksen tärkein anti yhteiskunnalle on osallistua hyvinvoivan talouden luomiseen (Porter & Kramer, 2006, 13). Yrityksellä on vaikutuksia sitä ympäröivään yhteiskuntaan lähes kaikissa arvoketjun vaiheissa: esimerkkejä positiivisista vaikutuksista ovat esim. yritysten tuomat työpaikat, kulutushyödykkeet jne. Toisaalta yrityksen toiminnalla on myös negatiivisia vaikutuksia: saasteet, luonnonvarojen liikkakäyttö ja niin edelleen (ibid., 8). Ympäröivällä yhteiskunnalla (hallinto, logistiikka, resurssit, turvallisuus jne.) on vastaavasti vaikutuksensa yrityksen kilpailukykyyn (ibid., 9). Strategista lähestymistapaa yritysvastuuseen he pitävät parempana kuin esimerkiksi moraaliseen veloitteeseen perustuvaa, koska moraalinen vastuu ei esimerkiksi auta valitsemaan kahden eri autettavan välillä (ibid., 4). Toisaalta koettu moraalinen velvollisuus tai sidosryhmien painostus voinee toimia motivoivana tekijänä strategisen yritysvastuun soveltamiselle.

Takala (1987, 2000) jakaa näkemykset yritysvastuusta niiden taustaideologioiden mukaan omistajälähtöiseen (vapaa kilpailu ja markkinatalous), sidosryhmälähtöiseen (yritysvastuu strategisena välineenä) ja laajimman sosiaalisen vastuun ideologiaan (yritys moraalisten toimijoiden yhteisönä, jonka tarkoitus on pitää yllä yhteiskuntaa). Ensimmäinen ideologia edellyttää toteutuakseen täydellisesti toimivia markkinoita, toinen näkemys nojaa liikaa sidosryhmien (globaalissa taloudessa usein varsin rajalliseen) tietoon ja taitoon ja kolmatta on kritisoitu liike-elämään sopimattomasta idealismista. Kolmannessa näkemyksessä yrityksellä ei ole kollektiivista vastuuta, vaan vastuu jaetaan ratkaisuja tekeville yksilöille. (Takala, 1987, 2000.) Käsite *yritysvastuu* on kyseenalaistettu niissä tapauksissa, joissa johtajat tai muut työntekijät yksilöinä käyttävät vaikutusvaltaansa edistääkseen arvojensa mukaista, vastuullisempaa yritystoimintaa (Hemingway & Maclagan, 2004). Johtamisen strategisuus on myös kyseenalaistettu: johtamisen voidaan katsoa ilmentyvän aina ihmisten keskeisessä kanssakäymisessä, eikä se siten todellisuudessa noudata ennalta laadittuja strategisia suunnitelmia (Stacey, 2007).

Ilmastonmuutosstrategiat

Yrityksillä on valittavanaan erilaisia keinoja osallistua ilmastonmuutoksen hidastamiseen: yrityksille asetetut vaatimukset jättävät johdolle valinnanvaraa halutun strategian suhteen, vaikkakin toisaalta hallinnolliset ja poliittiset sopimukset aiheuttavat epävarmuutta sääntelyn jatkuvuudesta (Kolk & Pinkse, 2005, 4). Käytettyjä strategioita on tutkittu tarkastelemalla Carbon Disclosure Projectin⁵ keräämiä tietoja eri toimialojen yritysten maailmanlaajuisesti ilmoittamista hiilidioksidipäästöistä ja toimista niiden vähentämiseksi. Kolk ja Pinkse (2005, 6–7) jaottelevat havaitsemansa strategiat tavoitteen mukaan joko *innovaatioihin* tai *kompensatioon* tähtääviin (taulukko 4).

TAULUKKO 4 YRITYKSEN ILMASTONMUUTOSSTRATEGIAT (KOLK & PINKSE, 2005, 6–7)

Organisaatiotaso	Päätavoite	
	<i>Innovaatiot</i>	<i>Kompensointi</i>
Sisäinen (yrityksessä)	Prosessien kehittäminen	Päästövähennysten sisäisiä siirtoja (erit. monikansallisissa yrityksissä)
Vertikaalinen (tuotantoketju)	Tuotekehitys	Päästöjen siirtäminen tuotantoketjussa
Horisontaalinen (tuotantoketjun ulkopuolella)	Uusia tuote–markkina-yhdistelmiä	Päästökiintiöiden hankkiminen

⁵ www.cdproject.net

Innovaatiostrategiassa keskeistä on uusien, resursseja säästävien ratkaisujen kehittäminen. Kompensaatiostrategiassa yrityksen tuotteet jäävät ennalleen, mutta aiheutuvia haittoja pyritään kompensoimaan esimerkiksi ostamalla päästökiintiöitä. Molempia strategioita voidaan toteuttaa joko yrityksen sisäisesti, vertikaalisesti tai horisontaalisesti. (Kolk & Pinkse, 2005, 6–7.) Pääasiassa ilmastonmuutosstrategioita ja –motivaatioita on tutkittu suurten pörssiyritysten osalta (Kaeshage, Leyshon & Caseldine, 2014, 81). Analysoitaessa yhden toimialan yritysten ilmoittamia tietoja havaittiin, että erilaiset strategiset valinnat olivat vahvasti riippuvaisia sekä yrityksen koosta (isommat sähköntuottajat noudattivat useammin hajautettua strategiaa, johon kuuluu sekä päästöjen vähentämistä, kompensointia sekä uusiutuvaan energiaan siirtymistä, pienemmät tuottajat toteuttivat useammin vain yhtä tai kahta strategiaa), sekä yrityksen sijainnista: EU:ssa ja Japanissa yleisempää oli monipuolinen reagoiminen, Yhdysvalloissa nojautuminen rajatumpaan määrään keinoja. Mahdollisiksi syiksi arvellaan isompien yritysten omaamia laajempia resursseja ja joustomahdollisuuksia ja toisaalta kansallisten ja alueellisten rajoitusten eroja. (Weinhofer & Hoffmann, 2010, 86–87.)

Gasbarro ja Pinkse (2015) tutkivat yritysten ilmastonmuutoksesta johtuviin vaikutuksiin, kuten äärimmäisiin sääilmiöihin, liittyviä sopeutumisstrategioita tietoisuuden ja haavoittuvuuden näkökulmasta, ja havaitsivat, että saman toimialan sisällä samanlaisia uhkia kohtaavat yritykset hahmottivat uhkat hyvin eri tavoin, ja valitsivat reagointitapansa perustuen käsitykseensä sekä uhkasta että omista resursseistaan. Myös käsitykset omista resursseista vastata haasteisiin vaihtelivat – huomattavien ilmastonmuutoksesta johtuvien vaikutusten kanssa kosketuksiin jo joutuneet yritykset noudattivat jatkuvan sopeutumisen strategiaa, ja luottivat jo käytössään oleviin usein teknologian tarjoamiin ratkaisuihin, eivätkä välttämättä pitäneet tärkeänä kehittää uusia ratkaisuja. (Gasbarro & Pinkse, 2015, 22–23.)

3.3.4 Arvojohtaminen ja muuttuva ilmasto

Arvojohtaminen tarjoaa erityisen mielenkiintoinen näkökulman tutkittaessa pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pk-yrityksissä omistusta ja johtoa ei ole eriytetty samoin kuin monikansallisissa pörssiyrityksissä, mistä johtuen johdon henkilökohtaisilla arvoilla on enemmän tilaa päätöksenteossa. Lisäksi yhteiskunnalliset suhteet ja verkostot, joissa johtajat toimivat, eivät ole erotettavissa liiketoiminnasta. (Spence & Rutherford, 2003, 1–2.)

Arvojohtamista pidetään varsin monitahoisesti sekä

- strategisen johtamisen ”työkaluna”,

- johtamisfilosofisena tai -teoreettisena suuntauksena ja käytäntönä, tai
- organisaation kontrollijärjestelmänä (Jaakson, 2009, 23).

Arvojohtaminen on nähty hyödyllisenä välineenä organisaation haasteissa ja muutosten toteuttamisessa, mutta toisaalta terminä ”yleiseettiselle” tavalle johtaa (Jaakson, 2009, 24). Arvojohtamista voi olla myös esimerkkinä toimiminen sitä tiedostamatta tai suuntausta nimeämättä. Arvojohtaminen on näin ymmärrettyä johtajan toimia yksilönä: mitä hän tekee tai jättää tekemättä organisaatiossa (Jaakson, 2009, 29).

Arvojohtamisen (engl. *management by values, value management, managing values, values-based-management*) katsotaan suuntauksena saaneen alkunsa 80-luvun lopulla ja 90-luvun alussa ja englanninkielisen käsitteen keksijöinä pidetään Blanchardia ja kollegoita (1997). Arvojen merkityksestä johtamisessa on kuitenkin kirjoitettu jo aiemmin: Chester Barnard (1939) oli aikaansa edellä ja tarjosi arvoja kompleksisten organisaatioiden johtamisen avuksi, ja hieman myöhemmin vuonna 1957 Selznick esitti johdon tehtävän olevan sosiaalisen rakenteen ja valittujen arvojen vakiinnuttaminen ja niiden muokkaaminen muuttuvaan ympäristöön sopiviksi. (Jaakson, 2009, 24–27.) Ennen arvojohtamisen ”syntyä” arvot nähtiin yhtenä tärkeänä huomioon otettavana asiana, josta pitäisi olla tietoinen menestyäkseen taloudellisesti tai ainakin välttääkseen epäonnistumisia (esim. Argyris & Schön, 1978; Schein, 1985). Vasta 90-luvulla organisaation arvot alettiin nähdä aktiivisen määrittelyn ja muokkaamisen kohteena – niiden ei oletettu enää olevan olemassa itsestään (Jaakson, 2009, 28). Aktiivinen arvojohtamisen prosessi pitää sisällään:

- arvojen määrittelyn,
- arvoista viestimisen ja
- arvojen ja käytännön toiminnan linjaamisen,
- joiden jälkeen palataan vahvistamaan tai hienosäätämään arvoja.

Vaiheet ovat Blanchardin ja kollegoiden (1997) esityksen mukaiset ja noudattavat käsitystä siitä, että arvojohtamisen prosessi on eriteltävissä eri vaiheisiin ja että arvot ovat yksiselitteisesti määriteltävissä (Jaakson, 2009, 12). Arvojohtamista strategisena johtamistyökaluna ja -teoriana arvioitaessa on hyvä pitää mielessä, että johtamisen välineenä se käsitteellistettiin pääasiassa USA:ssa – mallina olivat Japanilaisten yritysten vahvoiksi ja menestyksekkäiksi nähdyt kulttuurit ja niiden taustalta löytyvät arvot (Jaakson, 2009, 30).

Käytännössä organisaation johto voi pyrkiä omien tai organisaationsa arvojen vahvistamiseen organisaatiossa esimerkiksi rekrytoinnin, ylennysten ja työsuhteiden jatkamisen kautta eli valitsemalla

tietyihin arvoihin sitoutuneita henkilöitä organisaation. Toisaalta voidaan tiettyjen arvojen mukaista toimintaa rohkaista palkitsemalla. Arvoja voi hyödyntää johtamisessa myös viestimällä niistä erilaisten ohjelmien, kuten strategia-, missio- ja visiopaperien, koulutus- ja palkitsemisohjelmien ja budjetoinnin avulla (Paalberg & Perry, 2007, 391). Ympäristötietoinen johtaja voi hyödyntää työssään samoja keinoja ohjatakseen organisaationsa toimintaa arvojensa mukaisesti, esimerkiksi strategian laatimisen yhteydessä, rekrytoitaessa uusia työntekijöitä, koulutettaessa työntekijöitä, valittaessa yhteistyökumppaneita ja niin edelleen.

Arvojen tai kulttuurin johtamista pidetään myös mahdottomana, yksinkertaistamisena ja merkitysten, arvojen ja ideoiden vääristelemisenä ja hyväksikäyttämisenä (esim. Griseri, 1998; Alvesson, 2002). Stacey (2007) näkemyksen mukaan arvot eivät voi syntyä tarkoitushakuisen laadinnan tai keskustelun tuloksena, eikä aitoa sitoutumista arvoihin voida saavuttaa ulkoapäin ohjeistamalla. Sen sijaan arvoista ja niiden ilmenemisestä voidaan organisaatiossa keskustella jälkikäteen. (Stacey, 2007, 346–348.) Arvot toimivat yleisenä kriteerinä halujen, tekojen ja normien arvioimisessa: arvojen avulla arvioidaan mikä on *hyvää* ja mikä *pahaa*. (Stacey, 2007, 346.) Arvoihin ja arvositoumuksiin liittyviä emootioita ovat muun muassa omanarvontunto, syyllisyys ja raivo. (Stacey, 2007, 348.) Stacey näkemystä seuraten arvojohtamista voidaan sanoa olevan kaikki sellainen johtaminen, jossa on taustalla johtavien henkilöiden arvositoumukset.

Yritysten vihertymisen taustalta löytyy motivaatiotekijöitä, kuten lainsäädäntö, sidosryhmät, taloudelliset mahdollisuudet ja eettiset motivaatiot. Eettisten motivaatioiden osalta paino on yksilötason arvoilla ja motiiveilla, koska yritykset muodostuvat yksilöistä, joilla on heidän toimintaansa ohjaavia arvoja. Henkilökohtaiset arvot voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan kolmella tavalla: arvot auttavat päätöksentekijöitä valitsemaan signaaleista oleellimmat, ympäristöarvot saavat jotkut organisaation jäsenistä ajamaan ekologisesti kestäviä ratkaisuja, yrityksen johto ja muut keskeiset jäsenet ovat valmiimpia suuntaamaan toimintaa ympäristöystävällisempään suuntaan, jos se on heidän omien arvojen mukaista. (Bansal & Roth, 2000, 717–731.) Johtajien henkilökohtaisten arvojen ja käsitysten on havaittu vaikuttavan ilmastonmuutoksen mieltämisessä erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Kaesehage, ym. 2014). Yksilön omiin arvoihin perustuva käsitys henkilökohtaisesta vastuusta osoittautui keskeiseksi tekijäksi ilmastonmuutokseen liittyviin toimenpiteisiin ryhtyneiden pk-yritysten johtajien keskuudessa Englannissa. Lisäksi he ajattelivat, että kokemus sisäisestä hallinnasta (kykeneväsyydestä tehdä havaituille epäkohdille jotain) erotti heidät niistä johtajista, joilla oli käytettävissään sama informaatio, mutta jotka eivät ryhtyneet toimenpiteisiin. (Williams & Schaefer, 2013, 183.)

3.3.5 Yhteenveto

Johtaminen on ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa tapahtuvaa työtä. Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa siihen, miten hän näkee ihmiset organisaatiossa ja maailmassa. Tässä luvussa perehdyttiin johtamiseen arvojen ja ilmastonmuutoksen näkökulmista tarkastellen organisaatioteorian, strategisen johtamisen ja arvojohtamisen rajoitteita ja mahdollisuuksia.

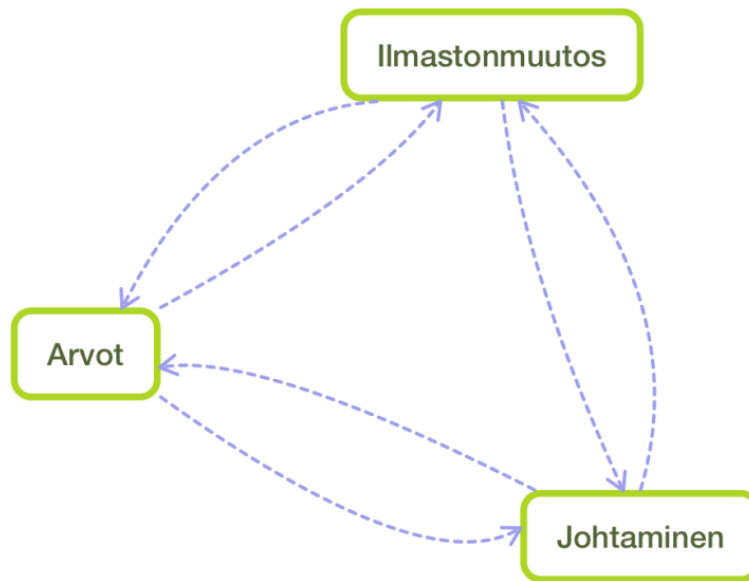
3.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tutkimuksen alussa tutkimuskysymys asetettiin seuraavasti: *Miten ilmastotietoiset johtajat hahmottavat ilmastonmuutoksen omalta ja edustamansa yrityksen kannalta? Millaisia arvokysymyksiä he ilmastonmuutokseen liittävät ja miten katsovat näiden liittyvän johtamistyöhönsä yrityksessä?*

Tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi se jaettiin osatehtäviin, joista ensimmäinen koski teoreettisen viitekehyksen muodostamista yritysjohdon tunnistamien ilmastonmuutokseen, arvoihin ja johtamiseen liittyvien kysymysten tarkastelua varten. Edellä luvuissa 3, 4 ja 5 on esitelty teoreettisen viitekehyksen pääteemat eli arvot, johtaminen ja ilmastonmuutos sekä niihin liittyviä yhteisiä kysymyksiä.

Arvoja ja arvotutkimusta esittelen viitekehyksessä erillisenä kappaleena, mutta käytännössä ne tässä työssä nivoutuvat sekä ilmastonmuutokseen että johtamiseen. Ilmastonmuutos näyttäytyy luonnontieteellisen todellisuuden (ilmasto lämpenee) lisäksi monimutkaisena yhteiskunnallisena ja taloudellisena ongelmavyöhytenä, jonka hahmottamiseen on vasta viimeaikoina ryhdytty laajamittaisesti panostamaan. Tässä tutkimuksessa perehdyn erityisesti ilmiön yhteiskunnallisiin, psykologisiin ja taloudellisiin puoliin. Arvot vaikuttavat sekä johtamiseen että käsitykseen ilmastonmuutoksesta ja johtamisella voidaan vaikuttaa ilmastonmuutokseen, mahdollisesti myös arvoihin. Toisaalta ilmastonmuutos uutena ja koko maapallon kattavana ilmiönä voi myös vaikuttaa arvoihin ja johtamiseen, mitä viitekehystä esittelevässä kuviossa (kuvio 3) ilmentävät kahdensuuntaiset nuolet.

Teoreettisen viitekehyksen johtamisluvussa yhdistyvät sekä arvot että ilmastonmuutos. Aloitan tarkastelun pohtimalla mitä johtaminen on psykologisesta näkökulmasta katsottuna. Käsittelen johtamisteorioita melko laajasti luodakseni taustaa ilmastonmuutokseen liittyvälle johtamiselle: niin strategisen yritysvastuun kuin arvojohtamisen teorioilla on jotakin annettavaa, samoin vihreän johtamisen kriittisillä teorioilla. Yksittäin mikään näistä ei vaikuta kattavan koko aihetta, ja siksi pidän aineiston analyysissäkin mukana aineksia useammasta teoriasta.



KUVIO 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: LYHYT YHTEENVETO

Seuraavassa luvussa hyödynnän teoreettista viitekehystä analysoidessani tutkimuksen empiiristä aineistoa. Ilmastonmuutoksen osalta keskityn erityisesti siihen liittyviin arvokysymyksiin, inhimillisen toiminnan esteisiin sekä näköaloihin yritykselle. Arvoteorioista hyödynnän Schwartzin (1992, 1994) arvotyyppittelyä kuvaillessani haastattemieni johtajien ilmituomia arvoja ja lisäksi hyödynnän Egrin ja Hermannin (2000) luomaa Schwartzin arvotyyppittelyyn pohjaavaa ympäristöjohtajien arvomallia. Johtajien kuvaamia strategisia ratkaisuja hahmotan ilmastonmuutosstrategioista kirjoitettua hyödyntäen, käytännön keinoja tarkastelen strategisen arvojohtamisen avulla. Aineiston analyysin tulosten esittämisen yhteydessä teen teoreettiseen viitekehykseen tarkennuksia.

4 EMPIIRINEN ANALYYSI

Tässä luvussa analysoin haastattelujen avulla hankkimani aineiston edellä esittämäni teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Lopuksi esitän yhteenvedon analyysistä ja tuloksista sekä johtopäätökset. Aineiston analyysissä hyödynnän teoria- ja aineistopohjaisesti luotua luokittelua arvojen, ilmastonmuutoksen ja johtamisen osalta (taulukko 5).

TAULUKKO 5 EMPIIRISEN AINEISTON LUOKITTELU

Arvot	Ilmastonmuutos	Johtaminen
Ympäristöstä huolehtiminen	Monitahoisuus	Arvot projekteissa
Avoimuus uudelle	Ajankohtaisuus	Yhteistyökumppaneiden ja projektien valinta
Yhteiskunta, hyvinvointi	Politiikan riittämättömyys	Arvot strategian pohjana
	Yritysten rooli	Rekrytointi, kouluttaminen
		Yhteistyöelimet ja muu vaikuttaminen

Lähden liikkeelle arvoista: haastateltujen arvot näyttäytyivät perustana käsityksille ilmastonmuutoksesta, jota käsittelevää aineistoa analysoin seuraavaksi. Viimeisenä perehdyn käsityksiin johtamisesta, johon teemaan yhdistyvät arvot ja ilmastonmuutos.

4.1 Arvot: tekemisen perusta

Analysoin seuraavassa keräämäni teemahaastatteluaineistoa keskittyen arvoihin. Arvoteorioista hyödynnän erityisesti Schwartzin (1992, 1994) arvotyyppittelyä.

4.1.1 Luonnonympäristöstä huolehtiminen

Luonnonympäristöstä huolehtiminen näyttäytyi ensinnäkin itseisarvona (esim. Rokeach 1973), eli siitä halutaan huolehtia sen itsensä vuoksi. Asiaa ilmaistiin korostaen luonnon itseisarvoisuutta ja siitä koetun vastuun henkilökohtaisuutta:

Kyllä mä ehkä näen sen henkilökohtaiseksi missioksi, että jos minä voisin tähän vähän kontribuoida tähän, en nyt oikeastaan hirveesti välitä edes jälkipolvista, mutta musta niinku maapallolla tai luonnolla on jonkinlainen itseisarvo, jota meidän täytyis vaalia. Mä en ole näkemässä jälkipolvien tekemisiä, enkä mitään muutakaan... perinteisesti ihmiset näkee sen että me jätetään jotain jälkipolville. Mut mä näen sen enemmän itseisarvona. Että luontoa täytyy kunnioittaa ja se täytyy pitää hyvässä kuosissa. (Anssi)

Toisaalta myös pohdinnassa ihmisen asemasta suhteessa luontoon oli havaittavissa samaa luonnon itseisarvoon pohjaavaa ajattelua:

Ensinnäkin, en ole ikinä ymmärtänyt miksi ympäristön pitäisi olla alisteinen ihmisen toiminnalle (tai ihmisten alisteisia toisilleen). (Janne)

Luonnonympäristöä säästävien ratkaisujen edistäminen työn ja omien kulutustottumusten kautta tuli ilmi varsin vahvana ja henkilökohtaisena, vaikka sen erittely ei ollutkaan helppoa:

Tai on mulla ollut pienestä pitäen, olen ollut ekologisesti suuntautunut tai vihreet ajatukset. Mutta semmonen ehkä konkretia, mitä pitäis tehdä ja mistä se johtuu, se on ehkä semmonen iso kuva on ollut hämärä. (...)Tuo on luova kysymys. En mä osaa vastata, se pohjaa arvomaailmaan... Se on sisäänrakennettu kuva ja toimintamalli. (Sami)

Eryteisesti yhdessä haastattelussa korostui luonnonympäristön merkitys ensisijaisesti ihmisen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin perustana, välineenä:

Tuontien lasku on niin valtava, miljoona euroa tunti tuontien laskuna. En mä tiedä miten meillä on semmoseen varaa. Paljon fiksumpaa olis työllistää itseämme ja tehdä uusiutuvasta energiasta energiaa ja luoda hyvinvointia, esimerkiksi sitä kautta, pelkkien leikkausten sijaan. (Antti)

Myös muissa haastatteluissa ympäristön hyvinvoinnin itseisarvoisuuden lisäksi tuotiin ilmi sen merkitystä oman hyvinvointimme edellytyksenä, välinearvona:

Toki on selvää, että luonnon hyödykkeiden hyödyntäminen on yksi ihmiskunnan olemassaolon perusteista – mekin tarvitsemme ruokaa ja tilaa sinä missä muutkin eläjät – mutta tämä hyödyntäminen ei voi olla rajatonta eikä seuraamuksista piittaamatonta. (Janne)

Aineistossa on nähtävissä painotusta Schwartzin arvotyypeistä sekä universalismiin että hyväntahtoisuuteen (Schwartz, 1994, 21). Schwartz sijoittaa yleisen luonnonympäristöstä ja ihmisistä huolehtimisen universalismiksi nimittämäänsä arvotyyppiin, jonka korostuminen on tutkimusten (Egri & Herman, 2000, 593) mukaan huomattavaa ympäristöalan johtajilla verrattuna muiden alojen johtajiin. Universalismiin kuuluu kaikkien hyvinvoinnista huolehtiminen, kun taas hyväntahtoisuus arvotyyppinä liittyy erityisesti lähiympäristöstä ja sen ihmisistä huolehtimiseen, jota tulkintani mukaan edellä edustaa näyte aineistossa esiintyneestä puheesta luonnonympäristöstä oman yhteiskuntamme hyvinvoinnin edellytyksenä. Sekä universalismi että hyväntahtoisuus kuuluvat ”itsensä ylittäminen” luokkaan, jonka vastakohta on ”itsensä korostaminen” (Schwartz, 1994, 21).

4.1.2 Avoimuus muutokselle

Schwartz (1994) jakaa 10 arvotyyppiä kahteen kaksisuuntaiseen ulottuvuuteen: avoimuus muutokselle vs. säilyttäminen ja itsensä kehittäminen/korostaminen vs. itsensä ylittäminen. Egri ja Herman (2000, 585) näyttivät, että ympäristöalan johtajilla korostui ”itsensä ylittämisen” lisäksi ”avoimuus muutokselle” merkittävänä painotuksena verrattuna verrokkiryhmän eri alojen johtajiin. Avoimuus muutokselle pitää sisällään arvotyypit itseohjautuvuus, vaihtelunhalu ja hedonismi (Schwartz, 1994, 24). Käsillä olevassa tutkimuksessa tulkitsen kaikilla haastatelluilla korostuvan eri yhteyksissä eniten avoimuus muutokselle – arvoulottuvuus. Se ilmenee avoimuutena uudenlaiselle ja vielä tuntemattomalle tulevaisuudelle, vaikka arvoluokkaan kuuluvia eri arvotyyppisiä en katso voivani aineiston pohjalta eritellä. Haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä yhteiskuntaan ja sen tulevaisuuteen vaikuttamista uusien ratkaisuin, esimerkiksi näin:

Näkee sellasia merkkejä tässä yhteiskunnassa, meillä on mennyt niin hyvin niin kauan. Osa ihmisistä ripustautuu siihen saavutettuun. Tätä maailmaa ei pysty pysäyttämään, se on fakta. Jos me täällä pysäytetään oma toimintamme, niin kaikki muut hiihtelee meidän ohi oikealta ja vasemmalta. Se on ehkä semmonen vaarallinen piirre jota näkee. Se liittyy nimenomaan tämmöseen muutoksen vastustamiseen, se ilmenee semmosena että ripustaudutaan johonkin, jota on saavutettu, saavutettuihin etuihin. Mut ei meillä ole varaa semmoseen tulevaisuudessa, kyllä meidän täytyy tehdä enemmän ja enemmän töitä, olla fiksumpia ja fiksumpia, että me pärjätään täällä. Köppelöstihän tässä muuten käy. (Antti)

Jopa poliittisen sääntelyn puute nähtiin tässä kontekstissa myönteisenä: sen puuttuessa asiantuntijayritys voi luoda uusia käytänteitä ja mahdollisesti myös vaikuttaa tulevan sääntelyn malleihin, kuten tämä johtaja asian ilmaisee:

Mitä enemmän tekee, sitä enemmän oppii, sitä enemmän on ideoita, ja vielä tässä vaiheessa kun poliittisia päätöksiä ei oo ja mitään ei ole vielä fiksattu, niin tavallaan on aika paljon mahdollisuutta vaikuttaa siihen, että miten asiat menee. (Anssi)

Lisäksi kaikkien puheessa korostui käytännön tekemisen merkitys: politiikan, kampanjoinnin tai sivusta seuraamisen sijaan asioita katsottiin olevan kriittisen tärkeätä tehdä juuri nyt:

Silloin kun kehitti teknologiaa, huomasi että ihan kiva tehdä uutta teknologiaa, mutta se ei auta jos kukaan ei ota sitä käyttöön. Ja sit sama ilmastopolitiikka, ympäristöpolitiikassa, ihan kiva jos on tavoite vuodelle 2050, mutta jos sitä ei lähde kukaan nyt tekemään, niin se on ihan dead letter, sillä ei ole mitään merkitystä. (Janne)

Uutta ei haluttu ainoastaan päästä kokemaan, vaan sitä haluttiin selvästi olla itse muokkaamassa. Parhaaksi välineeksi tähän näyttäytyi itsenäinen yritystoiminta.

4.1.3 Välinearvona yritystoiminnan itsenäisyys

Avoimuuteen uudelle liittyi haastateltavien puheessa myös kokemus omista mahdollisuuksista vaikuttaa, eli hallinnan kokemus (vrt. Williams & Schaefer, 2013). Käytettävissään olevia vaikuttamiskeinoja

haastateltavat vertasivat politiikan tai järjestötoiminnan keinoihin, joita osa oli aiemmin urallaan kokeillut. Haastatteluhetkellä mediassa esillä ollut Energiaremontti2015-kampanja ja toisaalta Greenpeacen radikaalimpi toiminta mainittiin esimerkkeinä toiminnasta, jolla on sijansa, mutta jolla ei katsottu voitavan muuttaa järjestelmää:

Tavallaan se ihmisryhmä jotka menee sit kiipeilemään öljynporauslauttoihin, ne on tärkeitä, mutta se on semmonen marginaalinen, piristävä siinä. Se suuri muutos tapahtuu vasta silloin kun suuret yritykset, ikävä kyllä, suuri raha, lähtee mukaan, se voi aiheuttaa muutoksen. Ja se ei lähde millään sellasella linkolalaisilla toimenpiteillä. (Janne)

Kannattavan yritystoiminnan tuoma taloudellinen itsenäisyys ja vapaus liittyi olennaisesti edeltäviin arvoihin – jotta omia arvoja voi toteuttaa mahdollisimman itseohjautuvasti, rahoitus on hankittava itsenäisesti:

Niin (...) jotta voisi tehdä jotain suurempaa, niin täytyy jotain kautta kerätä rahaa. Muuten se tahtoo jäädä vain tavoitteeksi, tietysti hyväntahtoisia ajatuksia maailma on täynnä. Puhetta ja halua, mutta kuitenkin usein se konkretia jää siihen, että jos tämmöstä termiä käyttää kuin viherpiipertäminen, joka on ehkä vähän semmonen negatiivinen, mutta kuvaa ehkä sitä, että siinä ei ole sitä vaikuttavuutta. Sen takana, että pystyy tekemään sitä, niin pitää olla resursseja. Ne resurssit kulminoituu usein jo siihen, että pitää olla jotain kannattavaa liiketoimintaa. Täs maailmas pitää olla resursseja, ei kukaan lainaa sulle rahaa jossei se ole varma, että se saa rahansa takaisin. Meillä kun on siellä melko massiivinen liiketoiminta takana, niin se antaa pohjan mennä eteenpäin. (Antti)

Itse asiassa jos oikein mietin niin päätymiseni liike-elämän puolelle oli oikeastaan aika yllättävääkin, sillä raha ei ole ollut millään tasolla mielenkiintoinen draiveri. Tai ei ainakaan ollut aiemmin: nyt merkitystä tuo se, että yritystasolla raha mahdollistaa toimenpiteiden tekemisen aivan eri tavalla kuin rahattomuus. Ja kyky toimia ja tehdä jotain millä on edes näennäinen merkitys, on ainakin minulle tärkeitä. Yritystoiminta rahan, vallan tai jatkuvan kasvun takia ei kiinnosta, mutta ei minua kiinnosta myöskään ikuinen meinaaminen, politikointi tai mitään tekemätön harmittelukaan. (Janne)

Ja okei, meilläkin on taloudellisia reunaehtoja, et me toimitaan liikemaailmassa ja se on tietysti, pitää olla kassavirtaa ja pitää pystyä tekemään tulosta ja olemaan kilpailukykyinen. Mut se minkä takia mä teen, mitä mä teen on aika pitkälti sisäänrakennettu ominaisuus, jota on hirmu vaikea lähteä purkamaan. (Sami)

Myös haastateltujen johtajien kuvaan toimivasta yhteiskunnasta, jota he halusivat olla tekemässä, liittyi olennaisena arvona toimiva ja tuottava talous, joka ei kuitenkaan ole itse tarkoitus, vaan väline muun muassa kehitykseen:

Se on ehkä yks meidän, voi pitää jonkinlaisena arvona, että työskennellään mahdollisimman paljon privaattisektorin kautta, ja oletetaan, että sillä on oma kehitysvaikutuksensa, sitten alueellisesti. (Anssi)

Sit unohtuu se kolikon toinen puoli, että tän Oy Suomi Ab:n kannalta on olennaista, että me käytetään omia energiavaroja, polttoaine on ilmaista, korvataan tuontienergiaa, pienennetään energialaskua. Sen sijaan että meidän täytyy kuitenkin selkänahasta Suomen kannalta jokainen euro ansaita viemällä jotain, jos me halutaan jotain ostaa. (Antti)

Omien ja yrityksen toimintamahdollisuuksien lisäksi kansallinen omavaraisuus ja varojen huolellinen käyttö näyttäytyi vastuullisena tapana toimia.

4.1.4 Yhteenveto

Aineistosta esiin nousevia teemoja arvojen osalta ovat joko universalismi tai hyväntahtoisuus, eli luonnonympäristöstä huolehtiminen sen itseisarvon tai yhteiskunnan hyvinvoinnille johtuvan väliarvon vuoksi. Molempiin painotuksiin liittyy lisäksi keskeisenä arvotekijänä avoimuus muutokselle: arvoihinsa nojautuen haastatellut katsovat, että hyvinvoinnista huolehditaan parhaiten kehittämällä uutta, pysymällä etulinjassa ja etsimällä uusia tapoja tehdä asioita. Välinearvona edellisiin nähden kaikkien puheessa korostui yrityksen ja talouden merkittävä rooli inhimillisen hyvinvoinnin luojana. Yhdessä nämä arvot muodostavat ”tulevaisuuden tekemiseksi” kutsumani arvoryppään, joka näyttäytyy sekä houkuttelevana, inspiroivana että ”pakottavana” motivaationa toiminnalle (vrt. Stacey, 2007, 346).

4.2 Ilmastonmuutos: yrityksen uusi toimintaympäristö

Haastateltujen johtajien käsitykset ilmastonmuutoksesta vaikuttavat aineiston pohjalta olevan linjassa edellisessä kappaleessa kuvattujen arvojen kanssa. Ilmastonmuutos nähtiin ilmasto- ja yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen (vrt. tämän tutkimuksen luku 3) nähden realistisesti: akuuttina ja toisaalta erittäin monimutkaisena ja monitahoisena ongelmana, johon ei ole helppoja ratkaisuja. Ongelman ratkaisussa yrityksillä katsottiin olevan erittäin keskeinen rooli poliittisen päätöksentekoprosessin vakavien ongelmien vuoksi.

4.2.1 Todellinen ja ajankohtainen ongelma

Aineisto antaa kuvan johtajien erittäin ajantasaisesta ja realistisesta käsityksestä ilmastonmuutoksen nykytilasta ja vaikutuksista. Ilmaston ja koko luonnonympäristön muuttuminen nähtiin akuuttina, tämän päivän ongelmana:

Mun mielestä maailman ehdottomasti suurin huoli tällä hetkellä on se että ympäristön tila heikkenee koko ajan, keskimäärin: vedet heikkenee, ilmasto heikkenee, metsät heikkenee, ja mä ihan aidosti oon hyvin huolissani siitä, et mihin suuntaan luonnon varojen käyttö menee, ja miten vastuuttomasti ihmiset elää tätä maapalloa. (Anssi)

Aineistosta kävi selvästi ilmi huoli haastateltavien yleisenä pitämästä aikaharhasta, eli siitä, että toimiin ajatellaan voitavan ryhtyä vasta tulevaisuudessa:

Ne katastrofit kun tapahtuu, niitä ei saa enää takaisin kelattua sillä, että lopetetaan päästöjen aiheuttaminen vuonna 2050. (Janne)

Nykyiset toimet nähtiin pääasiassa riittämättöminä, toiveikkaina mutta turhina valmisteluina tulevaisuudessa tehtäviä ”todellisia” toimia varten:

Ollaan me joskus sanottu, että se että suomi siirtyy uusiutuvaan energiaan 2050 ois meistä ihan kiva. Tosin mua ei vois vähempää kiinnostaa mitä tapahtuu vuonna 2050, mun mielestä muutokset pitäis lähteä siitä ajasta, milloin päättäjät on vielä töissä, eikä oo ollu 20 vuotta eläkkeellä. (Janne)

Tieteellisen tiedon ja yhteiskunnallisten vaikutusten huomioon ottamisen jälkeen seuraavana johdonmukaisena askelena pidettiin välitöntä toimiin ryhtymistä tämän hetkisin työkaluin:

...meidän visiota, että me nähdään, että tänään pitää tehdä toimenpiteitä niillä välineillä, joita sulla on tänään. (Antti)

Vaikka ilmaston lämpeneminen ja sen aiheuttamat eritasoiset vaikutukset nähtiin akuutteina ongelmina, niitä ei mainittu erityisesti oman yrityksen liiketoimintaa tai toimintaympäristöä vaarantavina uhkina, ja motivaatio omaan ja yrityksen ilmastotoimintaan löytyi henkilökohtaisista arvoista ja vastuukäsityksestä (vrt. Egri & Herman, 2000; Kaesehage ym. 2014; Williams & Schaefer, 2013).

4.2.2 Monitahoinen ja monimutkainen

Keskeisenä teemana nousi esiin käsitys ilmastonmuutoksen *monitahoisuudesta* sekä yleisemmällä tasolla maailmanlaajuisesti että omalta ja yrityksen kannalta. Ilmastonmuutos on muutakin kuin ympäristöongelma, eikä siihen liittyviä ongelmia nähty voitavan ratkaista millään yleisellä poliittisella ohjelmalla. Ilmiö todellistuu eri puolilla maailmaa hyvin eri tavoin. Haasteet eroavat maa-, alue- tai yhteiskuntaluokkakohtaisesti ja siten ratkaisujenkin pitäisi haastateltavien mielestä olla paikallisia. Seuraavassa lainauksessa käy ilmi ilmastonmuutoksen vaikutusten maantieteellinen ja kulttuurinen etäisyys: ilmaston lämpenemiseen johtavia päästöjä on pitkään aiheutettu pääasiassa länsimaissa, mutta ratkaisuja etsitään kehitysmaista. Paras ratkaisu olisi sellainen, jolla ratkaistaan sekä maailmanlaajuisia päästöongelmia, että muita paikallisia ongelmia:

Sitä on tosi vaikea jo selittää kehitysmaissa jossain kylässä, että maailma nyt tuhoutuu, koska me on käytetty liikaa bensaa, ja nyt teidän täytyy suojella tää metsä jotta, me saatais jatkaa meidän elintapaamme. Että se on hankala jotenki konseptina... Mut jos sä pystyt selittää sen niin, että jos te suojelette tän metsän, ja hakkaatte vähän tosta ja kasvatatte tonne plantaasia, niin te saatte polttopuuta ja niin päin pois, ja tää homma tuo teille rahaa ja teidän elinolot paranee. Et se niinku lähtökohta, mun mielestä, pitäis olla vähän eri kuin lähtee ilmastonmuutos kärjellä, varsinkin näissä ympäristöhommissa. (Anssi)

Kiinassa, Afrikassa sekä muissa maailman kehittyvissä talouksissa nähtiin suuria ongelmia, mutta toisaalta mahdollisuuksia ratkaisuihin:

Se mikä on selkeätä, että mihin vaikuttaa tää ilmastonmuutos ja muu, tämmönen kehitys, se muutos tapahtuu Kiinassa, joka on maailman suurin markkina. Se tapahtuu Afrikassa, se tapahtuu nousevissa talouksissa. Ja se saa firmat asemoimaan itensä eritavoilla. (Janne)

Monimutkaisuutta aiheuttaa esimerkiksi ilmastonmuutoksen ympäristökysymysluonne ja toisaalta ympäristökysymysten läheinen suhde yhteiskuntiin:

Se on helpompaa jossain tehtaassa, laitetaan filteri että se ei päästä pihalle niin paljoa, polttoaineiden kanssa pelaaminen tai tñn tyyppiset. Mut toi ympäristö on aina vaikeampi, siinä ollaan tekemisissä isojen pinta-alojen kanssa, isojen määrien ihmisiä kanssa, ja se on niinku, niitä stakeholdereita on paljon suurempi määrä kuin jossain tehtaassa. (Anssi)

Ilmastonmuutos nähtiin erityislaatuiseksi ongelmaksi juuri sen monitahoisuuden vuoksi: pelissä on enemmän kuin perinteisissä ympäristöongelmissa, joissa tyypillisesti on kyse paikallisen luonnon pilaamisesta. Ilmastonmuutokseen reagoimisen osalta ongelmaksi nähtiin ilmiön monimutkaisuudesta johtuvat inhimilliset vaikeudet hahmottaa syitä ja seurauksia. Sen lisäksi, että toimintahalukkaan yksilön tai organisaation voi olla erittäin vaikea saada selville vaikuttavimmat toimintakeinot, tarjoutuu myös toimintahaluttomille hyviä tilaisuuksia aktiivisesti unohtaa toisella puolella maapalloa ilmenevät ongelmat: vastuu voidaan helposti siirtää muille toimijoille tai tulevaisuuteen, ja ongelmalliset vaikutukset esiintyvät usein kaukana aiheuttajista:

Meillä puhutaan paljon pidemmästä aikajänteestä kuin yleensä yrityksissä. Ehkä usein sitä keskustelua leimaa vähän semmonen lyhytnäköisyys, tai sen haasteen vähättely voi olla vähän ronskisti sanottu, mutta sanotaan että usein kuvitellaan, että tämä on paljon helpompaa kuin mitä tämä on. (Antti)

Vaikka ympäristöongelmia oli toki 80-luvun alussakin eivät ne olleet yhtä massiivisia ja kaikkialla läsnä kuin nykyään. Yksi syy ongelmien räjähtämiseen oli, että globaali toiminta antoi hyvän mahdollisuuden toimia omien stakeholdereiden näköpiirin ulottumattomissa, mitä ei arkailtu käyttää hyväksi. (Janne)

Hieman yllättäen ympäristö- ja teknologia-alan johtajien ollessa kyseessä aineistosta kävi ilmi vahvana huoli liiallisesta uskosta teknologiaan mahdollisuuksiin ongelmien ratkaisijana:

Me tehdään konkreettisia asioita. Me nähdään, että tämä on vaikea haaste, ja sitä jopa vähätellään, tai asetetaan epärealistisia tavoitteita, ja uskotaan että joku instrumentti, tai joku toinen sen hoitaa, eikä oteta sitä vastuuta itselle. (Antti)

Myöskään vaihtoehtoisia energianlähteitä ei nähty ongelmattomina:

Millä tavalla bioenergiaa lähdetään tuomaan, millä tavalla kasvattamaan, miten sitä roudataan ympäri maailmaa ja miten se vaikuttaa siihen paikalliseen ympäristöön ja paikallisiin ihmisiin. Et on aika paljon sellasii täysin älyttömiä projekteja, mitä tehdään ilmastonmuutoksen torjunnan puitteissa tai sen nimikkeen alla. Vaarannetaan vaikka ruokaturvallisuus jossain Afrikan provinssissa, että nyt britit tarvii enemmän biomassaa, että ne pystyy laskemaan omia päästöjään. (Anssi)

Aineistossa oli useita viittauksia ilmastonmuutoksen aistejamme huijaavaan luonteeseen: ilmaston lämpenemistä tai edes siitä seuraavia vaikutuksia on vaikea, jollei mahdoton havainnoida aistein ja siten ihmisen mieli saattaa pyrkiä vastustamaan niitä (vrt. Jamieson, 2014, 100):

Niin tää on vähän, niin kuin Amerikassa ilmastonmuutostietoisuus nostaa aina päätään kun sinne iskuu hurrikaani. Meillä suomessa ei ole hurrikaaneja, ainoa mihin täällä peilataan on talvet – nyt oli kylmä talvi ja 30 astetta pakkasta niin ei mitään ilmastonmuutosta ole tapahtumassa. Tää on tämmöstä, peilataan ehkä liian lyhyellä perspektiivillä tätä asiaa. (Sami)

Huomiota kiinnitettiin ilmastomuutoskäsitysten eroihin Suomessa ja maailmalla. Suomesta käsin ilmastomuutoksen vaikutusten arvellaan usein ilmenevän turvallisen kaukana tai vaikutusten Suomelle olevan yksinomaan myönteisiä:

Toinen mihin mä olen kiinnittänyt huomiota, on tämmönen hauska, tai omituinen, mikä kuvastaa aika paljon kun puhutaan ilmastomuutoksesta, että sehän vaan hyvä, että Suomeen tulee lämpimämmät kesät ja talvetkin, sehän on positiivinen asia. Ja sitä kautta, eikä nähdä kuivuutta ja ylipäättään globaalilla tasolla. Esimerkiks maatalouteen, merenpinnan nousuun liittyviä ongelmia, näitä kaikkia, se kokonaisuuden ymmärtäminen puuttuu. Mut se aika hyvin määrittää, ihmiset peilaa kaikkee, reflektoi sen oman kautta. (Sami)

Toisaalta painotettiin, että mahdollisia arvaamattomia kehityskulkuja ei oteta riittävästi huomioon:

Jos tässä golf-virta heikkenee ja täällä alkaakin tuleen kylmempää ei kuumempaa, niin kyllähän se jotain koskettaa. Mutta siinä vaiheessa on vaan liian myöhäistä tehdä enää mitään. (Janne)

Ilmastomuutoksen onkin kuvattu voivan johtaa lamaannukseen tai ongelman aktiiviseen kieltämiseen, samoin kuin muiden liian suuriksi ja monimutkaisiksi koettujen ongelmien on havaittu vaikuttavan (Slovic, 2007; Jamieson, 2014, 103).

Arvo- ja vastuukysymykset liittyvät aineistossa lähes kaikkiin edeltäviin kysymyksiin. Kipeimmin kysymykset ehkä kiteytyvät tässä lainauksessa:

Mut mä pelkään et me mennään, tai me ollaan jo sellasessa aikakaudessa, jossa nää taloudelliset kovat arvot jyrää. Et meillä ei ole varaa ilmastomuutoksen torjuntaan, vaikka meillä ei ole varaa olla torjumatta sitä! (Sami)

Ilmastomuutosta pidettiin monimutkaisena ongelmana, jonka eri piirteet tulivat esiin kunkin haastatellun oman työn esimerkkien kautta. Seuraavaksi käsitellään ilmastomuutoksen aiheuttamiin haasteisiin tarjottuja ratkaisukeinoja.

4.2.3 Ilmastopolitiikan tärkeys ja riittämättömyys

Käsitys ilmastopolitiikan epäonnistumisesta on laajalle levinnyt (esim. Jamieson, 2014) ja tämä käsitys myös jaettiin haastateltavien keskuudessa:

Politiikassa on se ikävä puoli, että se toimii kauheen lyhyellä, neljän vuoden sykleissä, ja nää on paljon pidempiä ja kestävämpiä asioita, joita pitäisi pystyä hoitamaan. (Sami)

Kattavien poliittisten ratkaisujen syntyyn ei juuri uskottu:

Mä en ole koskaan kuullut niin huonoa tavoitetta kuin että pidetään ilmaston lämpeneminen kahdessa asteessa. Millä se, kuka on vastuussa? Mitä tapahtuu jos mennään kahteen pilkku yhteen, ketä rangaistaan? Kuka saa hyvää jos me pysytään alle kahden asteen? (Janne)

Normiohjauksen hyötyjä kuitenkin korostettiin ensinnäkin yksittäisen toimialan kannalta, koska yhtenäistämällä käytäntöjä ympäristöystävällisyyden vertailusta tulisi helpompaa, luotettavampaa ja siten siihen todennäköisemmin ryhdyttäisiin:

Mutta suurin ongelma tällä hetkellä, meillä ei tällä hetkellä ole mitään pakottavaa normiohjausta, että pitäisi olla ympäristöseloste kaikille rakennustuotteille, pitäisi olla yhteinen tietokanta, että suunnittelijat pystyisi vertailemaan tuotteita ja tekemään valintoja. (Sami)

Lisäksi normiohjauksen avulla ympäristöasioiden suhteen välinpitämättömät yritykset saataisiin mukaan:

Mä näkisin niin, että tää normiohjaus olisi hyvä tapa. Koska silleen tullaan siihen, että jos sua ei hirveesti kiinnosta mitä ympäristölle tapahtuu, niin silloin pitäis viranomaisten tehdä turvallisia tuotteita. (Sami)

Yleisestikin normiohjaus nähtiin keskeisenä keinona ohjata sellaisten yritysten toimintaa, joissa ei ole itseohjautuvia motiiveja ryhtyä ilmastotoimiin:

Jos yrityksen ei ole pakko tai kannattavaa vähentää päästöjä, niin ne ei sitä tee, jos ei ole joko A tai B. (Janne)

Poliittisen prosessin puutteita kaksi haastateltavista pohti demokratian toimimattomuuden kannalta – esimerkkinä mainittiin Kiina, jossa keskusjohtoisesti pystytään tekemään jyrkempiä ratkaisuja perustuen valittuihin tieteen ja tekniikan tuloksiin. Nämä ajatukset vastasivat kirjallisuudessa (Gardiner, 2011, 432) esitettyä näkemystä demokratian aikakausi-sidonnaisuudesta ja soveltumattomuudesta nykyisiin maailmanlaajuisiin ongelmiin: demokratia kehittyi Kreikan kaupunkivaltioissa, jossa sen avulla ratkaistiin paikallisten ihmisten yhteiselon ongelmia.

Avoin demokratia, jossa kaikki saa sanoa mielipiteensä, niin se ei ole enää päätäntäkykyinen. (Janne)

Niin, toi on vähän niinkuin meidän taloyhtiön hallitus. Ihan turha maallikkojen miettiä jotain peruskorjauksiin liittyviä asioita, koska meilläkin on paljon yhtiökokouksessa vanhempaa porukkaa, jotka ajattelee niin, että ei meidän talo tarvi mitään peruskorjausta, koska se riittää sen minkä he on siinä viisi vuotta ja sitten muuttaa palvelutaloon. Tää on just esimerkki liian hyvin toimivasta demokratiasta. Siinä mielessä tammönen teknokratia vois olla toimivakin, tietyissä asioissa, he tekis päätökset ja poliitikot sit sähläis näillä muilla osa-alueilla. (Sami)

Tähän liittyy läheisesti ajatus siitä, että jos demokraattinen vastuun ja vallan siirto yksilöltä yhteisölle epäonnistuu, kuten ilmastonmuutoksen osalta vaikuttaa tapahtuneen, vastuu palautuu yksilölle (Gardiner, 2011, 432; Hormio, 2013, 104; Jamieson, 1992, 148.) ja tämän haastateltavan näkemyksen mukaan myös yritykselle:

Mä uskon siihen, että kun (poliittinen) koneisto on jumissa, niin silloin se täytyy lähteä siitä yksittäisestä tekemisestä. Nythän useempi firma tekee, valitsee sen suunnan, että ite lähtee hakeen sitä ympäristöimagoa ja ympäristötekemistä. Mä toivon, että se voi jollain aikavälillä tuoda uutta draivaa tähän ilmastopolitiikkaankin. Että riittävän suuri määrä riittävän näkyviä toimijoita tekee itse päätöksen riippumatta kansainvälisestä ilmastopolitiikasta. (Janne)

Käsitys poliittisten ratkaisujen vaikeudesta ei eronnut yleisestä. Sen sijaan käsitys yritysten roolista oli huomattavan myönteinen.

4.2.4 Keskeisenä toimijana yritykset

Haastatteluaineistossa yritysten rooli näyttyi keskeisenä sekä ilmastotyössä että yhteiskunnassa yleisemminkin. Yritysten etuna nähtiin ensinnäkin itsenäisyys ja siitä johtuva toimintakyky:

*Yritys on ainut taho joka tällä hetkellä pystyy ottaan sen draiverin paikan, koska politiikka ei sitä tee.
(Janne)*

Vaikka sinänsä onnistunutta sääntelyä pidettiin positiivisena asiana, vapaaehtoisten tai paikallisten hankkeiden etuja korostettiin niin luonnonvara-alalla kuin energiaratkaisuissa:

Ja tämmösen vapaaehtoisesti tehdyt suojeluprojektit, ne toimii aika hyvin. Ne toimii sit siltä pohjalta, et yritykset haluaa kompensoida omia päästöjään ja olla hiilineutraaleita yrityksiä, ja sit ne tukee jotain hankkeita vapaaehtoispuhjalta. (Anssi)

Valtiollisen päätöksenteon ongelmana nähtiin lisäksi rajalliset rahoitusmahdollisuudet:

*Sit kansalliset systeemit... mä luulen että se tökkää loppuviimein siihen että siitä ei makseta tarpeeksi.
(Anssi)*

*Valtio ei voi näitä talkoita kustantaa, tarvitaan nää yritykset, ei ole rahaa, kaikki valtiot on konkurssissa.
(Janne)*

Yritykset eivät voi ratkaista kaikkia ongelmia, mutta niiden rooli nähtiin tärkeänä yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta yleensä ja ympäristö- ja ilmaston-ongelmien ratkaisijana yleensä:

Mutta käytännössä kuitenkin aina ajatellaan, että kun siellä on sit jotain taloudellista toimintaa, et sit se riittää jotain muuta. Mut kehitysmaissa kyllä näkee, että mitä enemmän siellä on hyviä yrityksiä, mitä enemmän privaattisektori ottaa vastuuta siitä luonnonvarojen käytöstä, sitä paremmin se koko kuvio toteutuu. Et semmoset niinku valtiiovetoiset jutut on lähtökohtaisesti aika tuhoontuomittuja. Et yksityissektori on kauheen tärkeä. (Anssi)

Tämä näkemys eroaa ainakin ympäristöjärjestöissä yleisemmästä näkemyksestä, jossa yritysten vaikutus on yleensä nähty lähinnä kielteisenä (vrt. Egri & Herman, 2000).

4.2.5 Yhteenveto

Haastatteluaineistossa on nähtävissä selkeä ja ajantasainen tiedepohjainen käsitys ilmastonmuutoksen luonnontieteellisistä ja yhteiskunnallisista vaikutuksista. Kysymysten monimutkaisuutta ei vähätellä eikä vaikeitakaan teemoja puheessa kartettu. Aineistosta ei ole erotettavissa selkeästi erilaisia käsityksiä ilmastonmuutoksesta, sen vaikutuksista tai siihen liittyvistä arvokysymyksistä. Ainoat havaitsemani erot ilmenivät yhteydessä haastateltavien edustamiin eri toimialoihin ja niihin liittyviin käytännön esimerkkeihin, joiden kautta asioita käsiteltiin. Aineistossa ilmastonmuutos näyttäytyy ajankohtaisena, monitahoisena ja monimutkaisena ongelma-yyhtenä, joka silti vaatii toimia yksilöiltä ja heidän muodostamiltaan yhteisöiltä, yritykset mukaan lukien.

4.3 Johtaminen: arvot käytännössä

Tässä kappaleessa analysoin tutkimusaineistoa ilmastonmuutokseen liittyvien johtamiskäsitysten osalta. Analysoin aluksi aineistossa ilmeneviä viitteitä erilaisiin ihmiskäsityksiin, joiden katsotaan kuvaavan sitä miten johtaja työnsä ymmärtää. Tämän jälkeen perehdyn yritysten toteuttamiin ilmastostrategioihin ja siihen miten näiden strategioiden koetaan vaikuttavan käytännön johtamistyöhön arvo- ja ilmastonäkökulmista. Lopuksi tarkastelen vielä aineistossa esiin tulevia arvovalintoja ja jokapäiväisempiä työtilanteita, joissa ilmastonmuutokseen liittyvät arvokysymykset tulevat näkyviin.

4.3.1 Mitä johtaminen on – ihmiskäsitys työn suuntaajana?

Johtajan omaksuma ihmiskäsitys vaikuttaa siihen, mitä hän näkee johtamisen ytimeksi (Perttula, 2006). Haastatteluissa en kysynyt suoraan ihmiskäsitykseen liittyviä kysymyksiä, mutta koska toteutin haastattelut strukturoimattomana teemahaastatteluna, jossa haastateltava sai melko vapaasti puhua itse oleellisena pitämistään asioista, joitakin alustavia havaintoja voi aineiston perusteella tehdä myös puhujien ihmiskäsityksestä. Tekemäni tulkinnat perustuvat suhteellisen suppeaan aineistoon ja toisaalta ei voida sulkea pois sitä mahdollisuutta, että haastattelussa esiin tuomani kysymykset voivat olla havaittavien painotusten taustalla. Erilaisten arvotyypin, kuten universalismi vs. hyväntekeväisyys, lisäksi ihmiskäsitystä pidetään keskeisenä selittäjänä sille, miksi eri ihmiset keskittyvät hieman eri asioihin samankin aihepiirin sisällä (Perttula 2006) ja siten ilmastonmuutoksen ja johtamisen kaltaisen monitahoisen kysymyksen ollessa kyseessä on hyvä tarkastella miten yksilön taustakäsitykset voivat vaikuttaa ongelman hahmottamiseen.

Kanniston (1994) kuvaamaan eksistentiaaliseen ihmiskäsitykseen liittyä keskeisimmin valintojen johtaminen (Perttula, 2006). Eksistentiaalisen ihmiskäsityksen omaksunut johtaja johtaa etenkin valintojen tekemistä: hän uskoo että jokaisen ihmisen pitää tehdä itse omat vaikeat valintansa. Haastatelluista kaksi korosti valintojen tekemistä oman ajattelun ja arvojen pohjalta, puhuen sekä omista valinnoistaan että muiden tukemisesta valintojen tekemisessä, esimerkiksi näin:

Toinen syy tälle uralla hakeutumiselle on yksinkertainen: jotain pitää tehdä kuitenkin. Jos rajaa tarpeeksi monta toimintamallia kategoriaan "ei ainakaan tuota" niin lopuksi jäljelle jää vain rajattu määrä mahdollisuuksia. (Janne)

Sitä on tosi vaikea selittää kehitysmaissa jossain kylässä, että maailma nyt tuhoutuu, koska me on käytetty liikaa bensa, ja nyt teidän täytyy suojella tää metsä, jotta me saatais jatkaa meidän elintapaamme. Että se on hankala jotenki konseptina... Mut jos sä pystyt selittää sen niin, että jos te suojelette tän metsän, ja hakkaatte vähän tosta ja kasvatatte tonne plantaasia, niin te saatte polttopuuta ja niin päin pois, ja tää homma tuo teille rahaa ja teidän elinolot paranee. (...) Mä näen tämän suurimpana haasteena ilmastonmuutoksen torjunnassa, jos ajatellaan metsiä. (Anssi)

Lisäksi heille pääasiallisena ajankohtaisena huolena ilmastonmuutos- ja ympäristöasioissa näyttäytyi yhteiskunnallisen päätöksentekoprosessien lamautuminen, eli valintojen tekemisen vaikeutuminen:

Kun ilmastopolitiikkaa on seurannut 90-luvulta, ja kokoajan oikeastaan mennään huonompaan suuntaan. Kokoajan tiedetään enemmän ja konsensus on, että jotain pitäis tehdä, mutta päätöksentekokoneisto on tällä hetkellä ihan kyvytön päättämään mitään. (Janne)

Ja sanotaanko että jos nyt ei seuraavassa kokouksessa tapahdu jotain järkeviä päätöksiä, niin se voi olla että koko (...) mekanismi kuolee jossakin vaiheessa. (Anssi)

Naturalistisen ihmiskäsityksen omaksunut johtaja johtaa tietämistä ja pyrkii kattavampaan tutkitun tiedon hyödyntämiseen (Perttula 2006). Aineistossa kahdella haastatellulla korostui puheessa tiede ja teknologia, numerot, sovellukset ja projektit:

Sen takia me (...) tehdään sellasella teknologialla että uskotaan, että se on tässä kuitenkin seuraavan kymmenen vuoden aikana kustannustehokas tapa tehdä. (Antti)

Kilo tuotetta niin päästöjä tulee 200 g. (Kilpailevissa tuotteissa) kilo kohti on 1000-3000 g päästöjä. (Sami)

Toisaalta ajankohtaisena ongelmana ilmastonmuutoksen osalta korostui tutkitun tiedon puute ja toisaalta sen hyödyntämisen vähäisyys, esimerkiksi näin:

Objektiivinen tieto, sitä itseasiassa yllättävän vähän. Sellasta joka olis mietitty ihan a:sta ö:hön. (Antti)

Tän mä muuttaisin. Tää olis mun utopia. Et saatais faktat faktoiksi. (Sami)

Mutta kyllä me on tehty hyvin paljon esimerkiks koulutusta ja viestintää. (...) Meidän tarkoitus oli, että jos me itse argumentoidaan ilmastonmuutoksesta ja se on meidän markkinoinnissa esillä, meidän henkilökunnan pitää tietää mistä on kysymys. Kyl se monelle oli semmonen, herätys, et onks nää asiat näin huonosti. (Sami)

Ihmis- ja johtamiskäsitysten kirjoon kuuluu lisäksi essentialistinen ja kulturalistinen ihmiskäsitys (Perttula, 2006), joihin en löytänyt viittauksia aineistosta.

4.3.2 Visio ja strategia – vihreät tavoitteet ja kannattava liiketoiminta

Johtamistyön nähtiin perustuvan yrityksen vihreälle ja uusia ratkaisuja hakevalle strategialle ja visiolle. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että kohdeyrityksissä on vihreään agendaan ja liiketoimintaan liittyvät vaikeimmat ristiriidat kyetty ratkaisemaan strategiatasolla. Kaikissa yrityksissä ja kaikilla haastatelluilla on aineiston perusteella nähtävissä perusvisiona ympäristön hyödyttäminen ja ilmastonmuutokseen vaikuttaminen. Näin sen ilmaisivat kaksi erilaisissa tehtävissä toimivaa johtajaa:

...että jollain tavoin tää mitä me tehdään niin sen pitää hyödyttää ympäristöä. (Janne)

Mä olen pystyssä meidän omistajalle. Ja koska hän haluaa, että vaikutetaan ilmastonmuutokseen ja tehdään uudenlaisia ratkaisuja, ja voidaan ottaa riskiä, niin silloin sitä kanssa toteutetaan. (Antti)

Käsitykset yrityskehittämisestä sopivan vihreän linjan löytämiseksi erosivat ja aineistosta onkin hahmoteltavissa neljä erilaista perusstrategiaa. Ilmastonmuutosstrategia ei ollut haastattelussa

varsinaisena teemana, vaan sisältyi johtamisen ratkaisuihin, ja siten tässä esittämäni luokittelua on pidettävä esimerkinomaisena: tällaisena strategia näyttäytyy arvokeskustelun lomassa.

Yhdessä yrityksessä sopiva linja haetaan tasapainottamalla eri tavoin suuntautuneiden työntekijöiden intressejä tehokkuuden ja ympäristönäkökulmien välillä:

Meillä on selkeästi enemmän sellaisia, jotka painottaa enempi taloudellisia arvoja ja sellasia, tehokkuutta, taloudellisempaa lähtökohtaa. Ja mä edustan sit enempi suojelullisempaa lähtökohtaa. Ja siinä joskus vähän painitaan talon sisäisesti. Ja keskimäärin sit löydetään aika hyvin se balanssi. (Anssi)

Toisenlainen strategia on valittu yrityksessä, jossa sijoitetaan kestävämmäksi katsotusta liiketoiminnasta saatuja tuloja kestävien ratkaisujen etsimiseen:

Me ollaan sikäläkin erilainen yritys, että siitä tuotosta mitä tää (yritys) tekee, 85 prosenttia tulee Suomen ulkopuolelta, ja se sijoitetaan kaikki Suomeen, yleensä tää menee toisinpäin. (Antti)

Kolmanteen strategiaan kuuluu uusien, ympäristön hyvinvointia edistävien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen ja luominen hyödyntäen pk-yrityksen nopeaa liikkuvuutta:

Mutta tämmönen ympäristömarkkina, se aika paljon jättää liikkumavaraa, että minkä tyyppistä tekemistä siellä voi tehdä. Ja haluaa tehdä ja mitä osaa tehdä. Me on oltu päästökauppamarkkinoilla välittäjinä ja konsulttifirmana uusiutuvan energian, eli päästöjen vähentämisen puolella, ja teknologian puolella, ja teknologiaa viety ulkomaille, ja rahoitettu projekteja, pyöritetty rahastoja. (Janne)

Kyllä tällanen pk-firman bisnes on vähän sellasta kevätyillä pomppimista, kun jää alkaa alta sulaan, niin pitää miettiä et mihin silloin hyppää seuraavaksi. (Janne)

Neljäs vihreä strategia on luonteeltaan varsin emergentti (vrt. Mintzberg, 1987), eli yrityksen päätuote, joka alunperin oli vain halpa ja kätevä, paljastui myöhemmin myös ympäristöystävälliseksi. Strategiaan kuuluu lisäksi tuotannon, myynnin ja markkinoinnin jatkuva kehittäminen:

Eli meidän ei ole hirveesti tarvinnut muuttaa meidän ydintoimintoja. Me vaan on oltu hyvällä tuotteella sopivalla sektorilla. Mut jos ajattelee, että miten semmosta ekologista viristystä on tehty, on tuo tuulivoima, mihin viittasin. Yks ensimmäinen mitä tehtiin sertifioimatta meidän ympäristötehokkuutta, oli ympäristöseloste. (Sami)

Kolk ja Pinkse (2005, 6–7) jakavat suurten yritysten ilmastonmuutoksen hidastamiseen liittyvät strategiat ensinnäkin innovointiin ja kompensointiin perustuviin toimintamalleihin. Innovointia ja päästöjen kompensointia on mahdollista toteuttaa niin yrityksen sisäisesti, tuotantoketjussa kuin sen ulkopuolellakin esimerkiksi uusilla markkinoilla tai hankkimalla päästokiintiöitä. Suurten yritysten on todettu hyödyntävän todennäköisemmin hajautettua strategiaa, kun taas pienten ja keskisuurten yritysten on havaittu turvautuvan todennäköisemmin suppeampaan keinovalikoimaan (Weinhofer & Hoffmann, 2010, 86–87).

Tämän tutkimuksen kaikissa yrityksissä katson seurattavan pääasiassa innovaatioihin perustuvaa ilmastonmuutosstrategiaa (Kolk & Pinkse, 2005, 6–7), mikä oli myös yritysten valintaperusteena tutkimukseen. Strategioita myös toteutetaan useammalla organisatorisella tasolla. Tarkemmin

tarkasteltuna strategioissa on eroja ja tiivistän haastateltujen kuvaukset käytetyistä strategioista seuraavasti:

- Yrityksen asiantuntijoiden erilaisten ympäristö/talous-painotusten hyödyntäminen ympäristönsuojeluun tähtäävän kannattavan liiketoiminnan takaamiseksi.
- Kannattavuuden tasaaminen yrityksen erilaisten tuotteiden avulla / uusien innovaatioiden kehittämisen mahdollistaminen vakiintuneen liiketoiminnan avulla.
- Uusien prosessien, tuotteiden ja markkinoiden aktiivinen etsiminen ja kehittäminen, nopea uusiutuminen.
- Emergentisti innovatiivinen, pitkäjänteinen prosessi-, tuote- ja markkinastrategia.

Kukaan haastatelluista ei työskennellyt erityisesti yritysvastuutehtävissä ja kaikki suhtautuivat epäilevästi yritysvastuuseen erillisenä toimintona siten, kuin se usein strategisen johtamisen välineenä on nähty (Porter & Kramer, 2006; Takala 2000), ja korostivat sen tärkeyttä, että kestäväydestä ja vihreydestä tulee orgaaninen osa tuotteita ja liikemaailman toimintatapoja:

Mutta sen takia se ympäristöasioiden vieminen sinne yrityskulttuuriin on, se menee hitaasti ja askel askeleelta, mut loppujen lopuksi suurin vaikutus on, että se saadaan meneen sinne, niinkuin orgaaniseksi elementiksi sitä toimintaa. (Janne)

Mutta keskimäärin nää meidän pääasialliset arvot toteutuu aika hyvin siinä työelämässä ja ehkä mä oon aika paljon korostanut sitä ympäristöä ja sosiaalista puolta... mutta se, että monesti nähdään se taloudellinen toiminta ikäänkuin vastakkaisena, näille kahdelle, kaikki varmaan ymmärtää, että tottakait ne pitää olla kaikki kolme asiaa yhdessä. (Anssi)

Ehkä me ei haluta semmosta ihan ääripäitä kummastakaan suunnasta, et me ollaan vähän sellasia keskustalaisia kaikki, mutta ehkä sieltä keskustan erilaidoista. (Anssi)

Tärkeänä linjauksena aineistossa tulee esiin teknologia- ja asiantuntijuusvetoisuus: vihreiden arvojen viemisen osaksi liikemaailmaa uskottiin tapahtuvan oman ammattialan asiantuntijuuden avulla:

Mä muotoilisin niin että me ollaan poliittisesti korrekti vihreä yritys. Me ollaan oltu toiminnassa (...) lähtien ja toimittu paljon erilaisten yritysten ja paljon viranomaisten kanssa, että meillä on semmonen oma status, ja se lähtee siitä osaamisesta. (Janne)

Kokemus ääripäiden välissä toimimisesta käy ilmi muutamissa kohdin aineistoa. Ääripäiksi miellettiin toisaalta ympäristöaktivistit, toisaalta liikemaailman ”ainoastaan voitoilla on väliä” –mentaliteetti: kaikkien ei ehkä tarvitse kulkea polkupyörällä, mutta jos pahiten saastuttavan auton sijaan valitaan vähäpäästöinen, ollaan lähempänä kestävää yhteiskuntaa. Egri ja Herman (2000) viittaavat vihreiden yritysjohtajien mahdollisuuteen toimia sillanrakentajina kansalaisjärjestöjen ja liikemaailman ääripäiden välillä, mihin yksi johtaja tässä viittaa:

Se pitää löytää sillä tavalla se silta, että on välillä ihmisiä jotka ymmärtää molempia kieliä, ja sit lopuksi ehkä nää päätkin ymmärtää toisiaan. Se tulkkauk. (Janne)

Egri ja Herman (2000) toteavat myös, että mahdollisesti vihreä yritysjohtajaa ei kuuntele kumpikaan ääripää – toisille he voivat olla liian vihreitä, toisille liian harmaita. Tällaisen tasapainoilun tulkitseen olevan kaikkien haastateltujen mielessä ja tavoitteena: toisaalta puheissa korostui vahvasti asinatuntijavetoisuus, toisaalta ainakin kolme neljästä johtajasta oli tehnyt yhteistyötä myös kansalaisjärjestöjen tai muiden yritysmaailman ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Käsittääkseni he kokivat roolissa ainakin osittain onnistuneensa.

Tutkimukseni haastateltavista kaikki korostivat yrityksen itsenäisyyden tärkeyttä joustavasti uusiutuvan toiminnan takeina:

Ja voi paljon joustavammin tämmösessä yksityisessä yrityksessä myös toteuttaa sitä. Ei mulla ole tuolla tuhansia ja tuhansia osakkeen omistajia, joille mun pitää kertoa joka kvartaali, että mä olen ansainnut enemmän ja enemmän rahaa. Vaan mä olen pystyssä meidän omistajalle. (Antti)

Se on pienen firman vahvuus, että voi muuttaa sitä suuntaa, jos joku asia ei toimi, niin sitten käännetään suuntaa. (Janne)

Aineistossa ympäristöystävällinen visio näyttäytyy sekä työn arvoperustana, mutta toisaalta myös jatkuvasti kehitettävänä ja valintojen kautta uusiutuvana strategiana. Ymmärrys parhaista ratkaisuista ilmastonmuutokseen vaikuttamisen tehokkuuden ja liiketaloudellisen kannattavuuden kannalta voi muuttua, ja siksi on hyvä kyetä vaihtamaan strategiaa tavoitteiden mukaisesti.

4.3.3 Arvojohtaminen

Miten omia arvoja käytännössä toteutetaan ja edistetään? Haastateltavat toivat esiin tärkeimpinä jatkuvien arvovalintojen paikkoina (yrityksen strategisten linjausten tekemisen jälkeen) päätökset projekteihin osallistumisesta ja yhteistyökumppaneiden valinnoista. Rekrytoinnit, koulutus ja organisaation ulkopuolella tehtävä vaikuttaminen vaikuttavat haastattelujen perusteella vähemmän keskeisiltä keinoilta.

Projektien valinnat nähtiin selkeinä yrityksessä, jossa ilmastostrategiana on etsiä ja kehittää innovatiivisia ratkaisuja nopeasti muuttuvilla markkinoilla:

Esimerkiks päästöjen vähentämisen sektorilla on semmosia hankkeita, joihin me ei olla haluttu mennä. Siel on tämmöset HfC-kaasut, joilla saadaan valtavia päästövähennyksiä, mutta se ei ole kestäväällä pohjalla, tai sit jotkut teollisuushankkeet, joissa kaasu jota mitataan, muutetaan formaattiin jota ei mitata, ja siinä saa muka päästövähennyksiä. Sellasiin me ei olla menty. Sellasia valintoja voi kokoajan tehdä. On helppo valita, että ei mene. Maailmassa on niin paljon tekemistä. (Janne)

Samoin yrityksessä, jossa ympäristöstrategiana on tasapainottaa eri asiantuntijoiden arvokäsityksiä, haastateltu johtaja koki valinnat projektien valinnasta pohjimmiltaan selkeinä:

(Valinnat) ...ei oo helppoja tehdä – joutuu ajattelemaan omaa yritystä ja sitä että riittää kaikille töitä, ja rahaa tulee taloon. Mut mulle henkilökohtaisesti ne on aina helppoja päätöksiä. Mä haistelen aika

tarkkaan minkälainen se asiakas on, otan selvää taustoista ja jos mä näen, että se ei täytä arvopohjaa mitä mä niinku henkilökohtaisesti edustan, niin mul on, sit mä jätän tekemättä. Mut tottakait sit sen joutuu perustelevaan muille firmassa. (Anssi)

Toisaalta vaikeammat valintatilanteet esiintyivät enemmän projektien sisällä tasapainoiltaessa erilaisten sidosryhmien ja asiakkaan tavoitteiden välillä:

No kaikki on pahimmissa keisseissä ristiriidassa, mutta me tietenkin ajatellaan, tai joudutaan ajattelemaan kun ollaan konsultteja, niin sen asiakkaan näkökulmasta, että mitä se tahtoo. Sitä kautta sit yritetään tasapainottaa mahdollisimman hyvin sen jutun. (Anssi)

Kestävien ratkaisujen pitkäjänteiselle tarjoajalle hintataso ja kilpailutilanne näyttäytyivät valintatilanteena, johon oli kuitenkin yrityksessä otettu selkeä linja:

Näillä mitkä on meille tärkeitä asioita tällä hetkellä (...): energiatehokkuus, se vaan maksaa ja sillä on tietty hintalappu. Ja meidän asiakkaiden pitää vaan hyväksyä se. Ja jos ne ei sitä hyväksy, niin meidän on ihan turha lähteä samaan kisaan näiden muiden (...) kanssa, niitä on 25 kustannustehokkaampaa (...) firmaa Suomessa, jotka on hoitaneet tän kustannusoptimoinnin. (Sami)

Neljännessä yrityksessä valinnat on tehty strategiatasolla siten, että haastatellun johtajan työssä vihreiden ratkaisujen kehittäminen ja liiketoiminnan kannattavuusvaatimus eivät varsinaisesti törmää:

Ei ne oikeastaan törmää. Ei mulla olis yhtään (...), jos ei meillä olis liiketoimintaa, josta me saatais tuottoja. (Antti)

Projekteissa omia ja yrityksen arvojen mukaista toimintaa edistetään muun muassa projektien toteuttamista suunniteltaessa ja korjaamalla asiakkaiden käsityksiä:

Kyllä ne työn tekemisessä vaikuttaa siten, että me pyritään vaikuttamaan siihen asiakkaaseen aika paljon. Et asiantuntijaorganisaatio ja meillä on paljon kokemusta ympäri maailmaa, niin me yritetään niinku syöttää sitä parasta mahdollista arvomaailmaa kun me tehdään työtä sille asiakkaalle, pyritään korjaamaan sen käsityksiä tai linjauksia mitä se tekee yrityksessään. Ja kaikki suunnitelmat mitä me niille tehdään ne pohjaa meidän arvopohjaan, eikä sen asiakkaan arvopohjaan. (Anssi)

Tietyn aseman saavuttaneessa yrityksessä yhteistyökumppaneilta voi joko vaatia ympäristön kannalta kestäviä ratkaisuja tai rohkaista niiden käyttöönottoon tarjoamalla houkuttelevia yhteistyömahdollisuuksia:

Ympäristöseloste vaaditaan meidän (...) menevistä tuotteista, se on yks kriteeri. Ja sit mä oon huomannu, että tämmönen vihreys ja materiaalitehokkuus on nostanut päätään viimeisen kahden kolmen vuoden aikana ainakin meidän messukumppaneissa, selkeästi. (Sami)

Henkilöstövalintojen ja toisaalta henkilöstön kouluttamisen ja palkitsemisen katsotaan muodostavan arvojohtamisen yhden keskeisen keinon (Paalberg & Perry, 2007, 391). Tutkimusaineistossa henkilöstövalinnoissa ja kouluttamisessa omien arvojen toteuttamisen koettiin toimivan vaihtelevasti.

Yhtäältä arvojen katsottiin vaikuttavan taustalla:

Ehkä johonkin rekrytointiin sillä voi olla jonkin näköistä merkitystä. Ei ehkä sillä tavalla, että sitä mietittäis etukäteen, jos ajatellaan ihmisiä joita otetaan meille töihin... Aika paljon ihmisiä haastatellaan ja haetaan tavallaan että ollaanko samoilla linjoilla näissä asioissa ja sitten se heijastuu

siihen valintaan myöskin siinä. Muuten, en mä oikein osaa sanoa et se muuten hirveesti vaikuttais. (Anssi)

Toisaalta arvojen merkityksen rekrytoinnissa nähtiin vähentyneen organisaation ja sen tavoitteiden muuttuessa:

Kun ajattelee niitä ihmisiä jotka aluksi tuli (yritykseen), aika monet niistä oli ympäristömotivoituneita jollain tavalla, se oli sisäänrakennettu ihmisten tekemisiin, ihmiset oli aktiivisia tällä sektorilla ja sieltä he bongasi (yrityksen). (...) Mutta sitten myöhemmin, kun bisnes on kasvanut tietyn kynnyksen yli, niin lähdettiin hakemaan tietyillä osaamisprofiileilla ihmisiä, oli niin, että haettiin taloustieteilijää tai insinööriä tai jotain muuta vastaavaa, vastaavan koulutuksen omaavaa henkilöä, tuli sellaisia henkilöitä firmaan, joilla se draiveri oli se tekeminen, eikä se.. tai tavallaan se meni toisella tavalla, syyt tänne tuloon oli se tekeminen, ei se ideologia taustalla. Ehkä näitä ideologiaustaisia on enemmän, mutta se on tasoittunut balanssi. (Janne)

Toimialasta riippuen vahvoja ympäristöarvoja omaavia työntekijöitä todettiin olevan vaikea löytää, mutta toisaalta työntekijöiden ympäristökäsityksiin pyrittiin yrityksessä aktiivisesti vaikuttamaan:

Mä sanoisin, et jonkun verran tulee yhteydenottoja, mutta suorittavalla puolella ei niin paljoa kuitenkaan ole hard core -vihreitä, jos tämmöistä termiä käytetään. Kyl me koitetaan aina sitä agendaa pitää yllä. Vaikuttaa siihen. Mielelläni ajattelen, että joskus olisimme onnistuneetkin tässä. (Sami)

Useimmissa haastatteluissa rekrytointi ei tullut puheeksi ennen kuin kysyin siitä eksplisiittisesti. Eniten arvojen käytännön toteuttamisen ja arvojohtamisen yhteydessä oli puhetta projektien ja yhteistyökumppaneiden valinnasta ja toisaalta arvojen toteuttamisesta projekteissa vaikuttamalla sekä yhteistyökumppaneihin että omaan henkilöstöön.

Oman alansa sääntelyyn haastattelemani johtajat pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan, ja siten edistämään omien arvojensa vahvistumista yhteiskunnassa sekä mahdollisesti myös liiketoimintaympäristön muuttumista omille tuotteille kilpailullisesti suotuisammaksi. Sääntelytyössä ja erilaisissa yhteistyöprojekteissa mukana oleminen nähtiin myös mahdollisuutena etsiä ja valmistella uusia liiketoimintamahdollisuuksia:

Meidän lakijohtaja on tossa kansainvälisessä päästökauppajärjestön hallituksessa, ja niitten kanssa ympäri maailmaa matkustaa ja kouluttaa muun maan viranomaisia päästökauppaan, se on tämmöstä oikeentyypistä tekemistä. Tietenkin me toivotaan, että siitä tulee jonkinlaista bisnestä joskus. (Janne)

Ja tähän liittyy nyt kolmas tutkimusohjelma, nyt Kööpenhaminassa, ja siinä tuotetaan tietoa, mihin kenties poliittiset päättäjät pystyis nojaamaan tulevaisuudessa tehdessään päätöksiä. (Sami)

Meidän tyypisellä yrityksellä on rohkeutta olla mukana tämmösissä erilaisissa instansseissa, joissa tehdään tätä työtä laajemminkin, ollaan esimerkiksi tämmösessä (yritysten ilmastojärjestössä). (...) Näyttämällä esimerkkiä ja tekemällä työtä sen eteen. (Antti)

Myös varsinaisia tuotto-odotuksia omaamattomalle, alaan liittyvälle yhteistyölle löytyi motiiveja:

Mutta se että kuinka paljon tekee semmosta joka ei oo kannattavaa, niin siinä on selkeä raja, että sitä voi tehdä niinkuin oman toiminnan ohella, vähän kuin töissä harrastuksena. Esimerkiksi mä olen aika paljon tämmösenä neuvonantajana ja sparraajana, joka on vaan hauskaa, joka vie cleantech-sektoria eteenpäin, ehkä. Ehkä ei vie, toki se voi viedä, mut ei siitä välttämättä kukaan maksa. Tietenkin sit meillä

porukka tekee ilmastosektorilla erilaisia kannanottoja muiden puolesta, tämmöstä niinkun pienimuotoista, joka ei tuo rahaa. Mutta se mitä se tekee, se parantaa imagoa ja meidän porukan osaamista, ja ehkä sitä motivoitumistakin. Mutta pienellä firmalla tietysti hirveen paljoa ei voi laittaa sellaseen mikä ei tuo rahaa takaisin. Et aikaa voi pistää, rahaa on vaikeempi pistää. (Janne)

Käytetyt arvojohtamisen työkalut tai keinot näyttyvät aineistossa monipuolisina ja varsin perusteellisina: arvot vaikuttavat keskeisiin valintoihin projekteista, yhteistyökumppaneista ja työtavoista. Lisäksi osallistutaan arvojen mukaisiin vapaehtoisin projekteihin. Arvojen edistäminen niistä erikseen viestimällä ei esiintynyt aineistossa.

4.3.4 Yhteenveto

Vihreä johtaja voi johtaa ainakin asioita ja tietämystä (naturalistinen ihmiskäsitys) sekä ihmisten valintoja (eksistentiaalinen ihmiskäsitys) – ihmiskäsitys voi vaikuttaa siihen, mihin johtaja keskittyy pyrkiessään ratkaisemaan osaltaan ilmastonmuutoksen kaltaista ihmiskuntaa monella taholla haastavaa ongelmaa.

Johtaminen perustuu tähän tutkimukseen haastateltujen ilmastotietoisien johtajien mukaan selkeään visioon ja sitä tukevaan strategiaan. Tämän katsotaan tukevan päivittäistä työskentelyä siten, että arvovalintatilanteet näyttäytyivät hallittavina ja omien arvojen mukaisia ratkaisuja pystyttiin toteuttamaan erityisesti valittaessa projekteja ja yhteistyökumppaneita ja lisäksi projekteissa hyödyntämällä asiantuntija- ja markkina-asemaa.

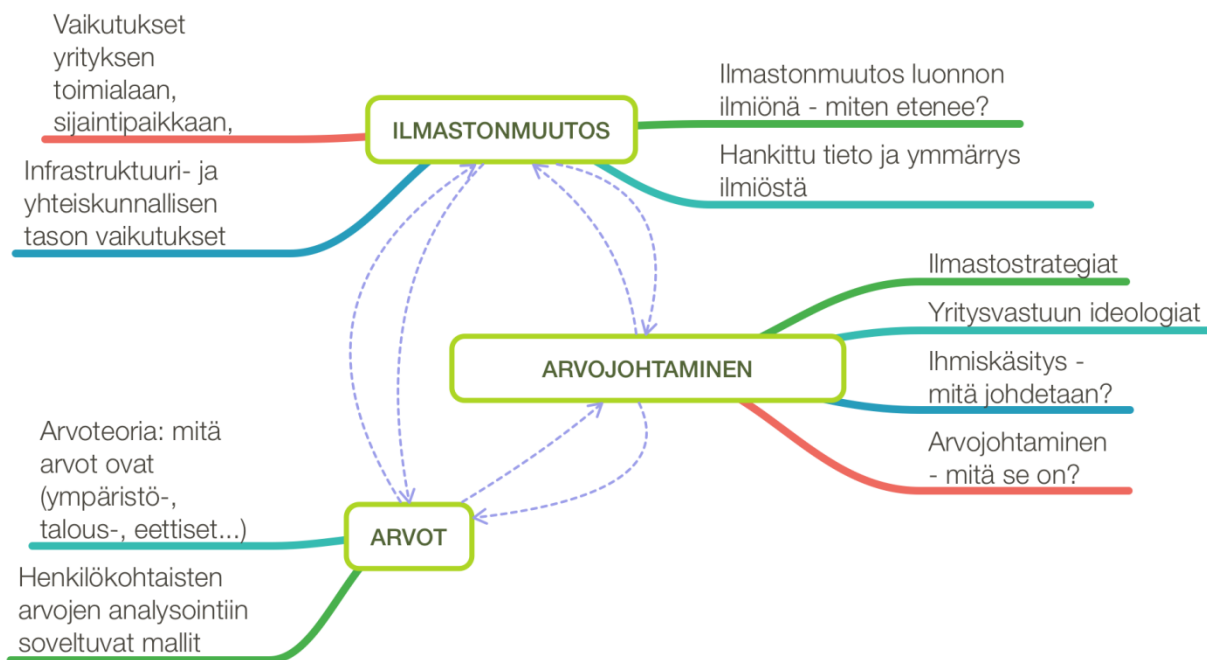
4.4 Yhteenveto ja johtopäätökset: tulevaisuutta tekemässä

Tämä tutkimus on ilmastotietoisien yksityisyriyten eri johtotehtävissä toimivien neljän henkilön ilmasto- ja arvonäkemyksiä kuvaileva laadullinen tapaustutkimus. Tulokset ovat suuntaa-antavia: on huomattava, että yleistysten tekeminen tämän tutkimuksen perusteella esimerkiksi kaikkiin ilmastonmuutos-alalla toimiviin suomalaisten yritysten johtohenkilöihin ei ole tarkoituksena, eikä aineiston pienen koon vuoksi perusteltua.

Analyysin viitekehys

Teoreettisen analyysimallin hahmotteleminen tämän tutkimuksen osana on kuitenkin mahdollista, mutta sen testaamiseksi ja täydentämiseksi vaadittaisiin laajempaa tutkimusta. Aineiston analyysin ja tulkintojen avulla tarkennettu analyttinen viitekehys on esitetty alla (kuvio 4). Viitekehukseen on kuvattu keskeisimmät vaikutussuhteet ilmiön eri osa-alueiden kesken: arvot vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten ilmastonmuutoksesta saatu tieto tulkitaan, tai mihin suuntaan yritystä johdetaan. Arvoihin perustuva johtaminen voi vaikuttaa ilmastonmuutokseen ja siitä seuraaviin eritasoisiiin vaikutuksiin. Ilmastonmuutos vaikuttaa arvoihin ja johtamiseen muuttamalla käsityksiämme elinympäristöstämme ja tuomalla esiin

uudenlaisia kysymyksiä esimerkiksi ihmisryhmien, yhteiskuntien tai sukupolvien välisestä oikudenmukaisuudesta.



KUVIO 4 MALLI ILMASTONMUUTOKSEN TARKASTELEMISEKSI ARVOJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA YRITYKSESSÄ

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että yritysvastuu tai arvojohtaminen strategisen johtamisen työkaluina eivät aina ole riittäviä työkaluja pyrittäessä ymmärtämään ilmastonmuutokseen liittyviä kysymyksiä erityisesti pk-yrityksen johtajanäkökulmasta. Tutkimukseen haastatellut johtajat pitivät ilmastonmuutoksen luonnonympäristölle, ihmisille ja yhteiskunnille vaikutustensa kautta aiheuttamia maailmanlaajuisia uhkia erittäin vakavina ja välitöntä toimintaa vaativina. Kaikki haastatellut korostivat yritysten vastuuta ja mahdollisuuksia tilanteessa, jossa yksittäisten ihmisten vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset ja toisaalta poliittinen päätöksenteko on jumiutunut eri intressiryhmien köydenvedoksi. He myös pitivät tätä täysin mahdollisena ja toimivana ratkaisuna. Perinteisten ympäristöjohtamisen tai yritys vastuun kattavuus ei riitä hahmottamaan kattavasti ilmiötä: esiin tullut käsitys yksilön ja yritysten vastuusta yhteiskunnan ja luonnonympäristön asioissa vastasi lähimmin Takalan (2000) hahmottelemaa laajimman moraalisen vastuun ideologiaa ja Gladwinin ja kollegoiden (1995) kestävyyskeskeistä paradigmaa. Aineistossa korostui yksilökohtainen vastuukäsitys ryhmätason vastuun sijaan, mikä on keskeinen komponentti myös Takalan esittämässä laajimman yritys vastuun ideologiassa. Samoin käsitysten voidaan katsoa vastaavan Gladwinin (1995) hahmottelemaa kestävyyskeskeisen johtamisen paradigmaa, joka jää perinteisen liiketoimintaopin ja radikaalin syväekologian väliin.

Yritystoiminnan kannattavuuden välinearvoisuus

Lähdesmäki ja Takala (2003, 81) tulkitsivat luontoyrittäjien etiikkaa tarkastelleessa tutkimuksessaan yrittäjien esiin tuoman kannattavuustavoitteen itseisarvoksi, ja päätyivät siten luokittelemaan haastateltujen yrittäjien yritysvastuukäsityksen modernistisen ideologian mukaiseksi. Yritystoiminnan kannattavuus on mielenkiintoinen arvo, johon tämänkin tutkimuksen haastatteluissa viitattiin useasti – haastateltavat mainitsivat useasti, että ilman kannattavuutta ei ole yritystoimintaa, eikä mahdollisuutta kehittää uusia ratkaisuja. Kannattavuus, tai siihen pyrkiminen, esiintyi tulkintani mukaan lähinnä synonyymina vastuulliselle varojen käytölle.

Takalan malliinsa yhdistämän Kantilaisen velvollisuusetiikan vaatimus (Takala, 2000) mutkistaa tulkintaa: velvollisuusetiikan on tulkittu liike-elämän osalta tarkoittavan lähes mahdotonta vaatimusta, että yrityksen olisi toimittava oikeasta syystä ja oikealla tavalla, välittämättä seurauksista (Kujala, 2001, 16–17). Käsillä olevassa tutkimuksessa haastatellut ymmärtääkseni tulkitsivat kannattavuuden täksi ”oikeaksi tavaksi”. Tiedostaen velvollisuus etiikkaan liittyvät kysymykset, joita ei tässä ole mahdollista pohtia, esitän edeltävän alustavana keskusteluna Takalan yritysvastuun taustaideologioista. Tulkintaa taloudellisen toiminnan välinearvoisuudesta tukee Kaesehagen ja kollegoiden (2014, 82) tutkimus, jossa he totesivat pienten ja keskisuurten yritysten johtajien keskeiseksi motiiviksi ryhtyä toimiin ilmastonmuutoksen suhteen heidän henkilökohtaiset arvonsa – taloudellinen strategia luotiin myöhemmin. Isossa-Britanniassa tutkittujen johtajien tietoisuus ilmastonmuutoksesta liittyi erityisesti kokemukseen paikallisen luonnon muutoksista, kokemukseen kuulumisesta tiettyyn paikkaan ja sosiaalisesta ja kulttuurisesta oppimisesta ja muutoksesta. Näistä syntyvästä vastuun kokemuksesta nousivat arvovalinnat, jotka johtivat johtajia selvittämään, mitä he itse voivat asioille tehdä. Tutkijat päätyivät suosittamaan, että pienemmille yrityksille suunnatussa viranomaisten ja järjestöjen ilmastoviestinnässä tulisi keskittyä ilmiön arvo- ja yhteiskunnallisiin kysymyksiin, ei pelkästään ilmastonmuutoksen tarjoamiin liiketaloudellisiin mahdollisuuksiin. (Kaesehage ym. 2014, 91.)

Käsitykset ilmastonmuutoksesta

Ilmastonmuutoksen osalta kaikkien haastateltavien käsitys oli varsin yhteneväinen: sitä pidettiin akuuttina, pikaisia ja laajoja toimia vaativana uhkana. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta ongelma näyttäytyi eriarvoistavana erityisesti globaalilla tasolla johtuen ilmiön epätasaisesti jakautuvista vaikutuksista ja toisaalta eri ihmisryhmien omaamista eritasoisista sopeutumisresursseista. Inhimilliset ymmärtämisen ja toiminnan esteet (ks. tämän tutkimuksen kappale 3.2) nousivat esiin tärkeinä, asianmukaista toimintaa hidastavina tekijöinä puhuttaessa ilmastonmuutokseen reagoinnista.

Luottamus poliittisiin prosesseihin ilmastonmuutoksen ratkaisijana vaihteli haastatteluissa varovaisen toiveikkaasta hyvin toivottomaan. Mielenkiintoisesti yhtäältä ongelmana näyttäytyi tieteellisen tiedon puute tai sen vähäinen hyödyntäminen, toisaalta kansainvälisen päätöksenteon vaikeus poliittisista ja kognitiivisista syistä johtuen.

Harmaata vihreätä

Saman suuntaisesti kuin tähän tutkimukseen haastatteleman johtajat, Williamsin ja Schaeferin (2013) haastattelemat pk-yritysten johtajat vertasivat itseään tyypillisiin luontoaktivisteihin: he korostivat, että heillä ei ole rastoja, eivätkä he tanssi öisin nuotiolla (tai tässä tutkimuksessa: kiipeile laivoihin), mutta he ovat kiinnostuneita tulevaisuudesta, kuinka sinne päästään ja mitä he voivat tehdä mikrotasolla. Williams ja Schaefer kuvaavat tutkimuksessaan esiin tullutta tyypillistä arvomaailmaa eräänlaiseksi ”ei-uskonnolliseksi luonnonympäristön tilanhoitaja-etiikaksi, joka perustuu tieteelle ja inhimilliselle järjenkäytölle” (ibid., 182). Tieto, arvot ja usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin yhdistivät haastateltuja johtajia, samoin myös käsillä olevassa tutkimuksessa.

Mielenkiintoisesti Williamsin ja Schaeferin haastattelemista yritysneuvonantajista vain yksi viittasi arvojen merkitykseen, muut keskittyivät ainoastaan ilmastonmuutostoimien taloudellisen houkuttelevuuden korostamiseen, mitä tutkijat pitivät ongelmallisena: päästö- ja energiasäästöt eivät välttämättä toimi pienempien yritysten osalta samoin kuin suurempien, ja pk-yritysten on havaittu saavuttavan vastaavat säästöt helpommin muilla keinoin. Siten pelkkä taloudellinen hyöty motivaatiotekijänä ei välttämättä houkuta tarpeeksi. (Williams & Schaefer, 2013, 183). Käsillä olevan tutkimuksen tulokset vaikuttavat tukevan tätä tulkintaa: haastatellut johtajat toivat vahvasti esiin erilaisia arvomotivaatioita ja kokemuksen henkilökohtaisesta vastuusta. Raha ja taloudellinen menestys näyttäytyi selkeästi välinearvona: se mahdollistaa itsenäisen toiminnan ja uusien ratkaisujen kehittämisen.

Strategiset valinnat

Johtamisen keskeisimmät arvoristiriidat koettiin ratkaistun jo yrityksen visiosta ja strategiasta päätettäessä, ja siten omien arvojen mukainen toiminta ei näyttäytynyt erityisen haasteellisena. Kaikki haastatellut johtajat kokivat tekevänsä pääosin arvojensa mukaisia, yritysten enemmistöstä eroavia ratkaisuja myös jokapäiväisessä työssään. Toimitusjohtaja, joka on ollut itse perustamassa johtamaansa yritystä, koki ratkaisut kaikkein selkeimmiksi. Kaksi muuta johtajaa kokivat ratkaisut myös selkeiksi johtuen yrityksen selkeästä ympäristömyönteisestä strategiasta. Neljäs haastateltu koki kohtaavansa työssään paljon arvovalintatilanteita johtuen sekä projektien moninaisista ympäristö- ja yhteiskuntavaikutuksista ja toisaalta asemastaan yrityksessä: hän koki toteuttavansa kohtalaisen ympäristömyönteisen yrityksen sisällä

keskiarvosta vihreämpää linjaa. Riippuen siis yrityksen valitusta toimintastrategiasta ja haastatellun asemasta yrityksessä tilanteet koettiin joko varsin selkeiksi tai ajoittain vaikeiksi ja monitahoisiksi. Eniten arvovalintatilanteita mainittiin kohdattavan päätettäessä projekteista ja yhteistyökumppaneista. Arvoista ei koettu joudutun oleellisesti tinkimään.

Käytännön johtamistyössä arvokäsitysten katsottiin ilmenevän sekä yritysten strategisissa valinnoissa että päivittäisissä projekti- ja yhteistyökumppanivalinnoissa. Tässä kohden arvojohtamisen välineet (rekrytointi, viestintä, koulutus jne.) soveltuvat arvojen käytäntöön tuomisen hahmottamiseen. Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että arvojen koettiin vaikuttavan kaikkien tärkeimpien valintojen taustalla, eikä niitä koettu erityisesti sovellettavan tietyissä tilanteissa. Siten arvojohtaminen näyttäytyi enemmän kokonaiseettisenä tapana johtaa (vrt. Jaakson, 2009, 23).

Ihmiskäsitykset johtamisen taustavireenä

Aineistosta oli havaittavissa piirteitä sekä naturalistisesta että eksistentialistisesta ihmiskäsityksestä ja näiden mukaisesti haastateltavien painopiste johtamisessa vaikutti olevan hieman eriävä: Naturalistinen ihmiskäsitys tuli esiin teknisten seikkojen korostamisena ja selvästi teknologiakeskeisempänä johtamispuheena sekä tieteellisen tiedon puutteen painottamisena.

Eksistentialistiseksi ihmiskäsitykseksi tulkituin puheen omien ja muiden valintojen vaikeudesta ja pohdinnat ihmisen ja luonnon arvottamisesta. Ilmastonmuutoksen kohdalla kiistellään usein siitä, mitä pitäisi tehdä ensin ja millä välineillä: pitäisikö ilmastonmuutoksen aiheuttamiin haasteisiin reagoida tieteen, politiikan, psykologian vai kulttuurituntemuksen tarjoamin keinoin ja kohtein? Ilmastonmuutoksen kohdalla ongelmaksi onkin mainittu sekä tiedon puute, että sen lamauttavan suuri määrä (esim. Ungar, 2000, 297). Tämän tutkimuksen hyvin suuntaa-antavan analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että eroavien käsitysten taustalla voivat olla erilaiset ihmiskäsitykset, jotka ohjaavat ihmisen käsitystä siitä, miten ihminen parhaiten toimii ja mitkä ovat tärkeimmät ongelmat (Perttula, 2006).

Arvot – luonnonympäristöstä huolehtiminen ja avoimuus uudelle

Varsinaiseen arvojen analysointiin arvojohtamisen teorioista ei helposti löydy välineitä. Schwartzin arvotyyppittely (1994) on runsaasti käytetty väline arvojen erittelyyn monikäyttöisyytensä vuoksi. Toisaalta luokittelu voi jäädä melko yleiseksi ja siten mitään sanomattomaksi. Ympäristöjohtajien arvojen analysointiin tyyppittelyä ovat soveltaneet Egri ja Herman (2000) ja heidän esimerkkiään seuraten sain Schwartzin arvoluokittelun hyödyt paremmin esiin. Egri ja Herman yhdistävät ympäristömyönteisyyden Schwartzin arvotyyppittelyyn ”itsensä ylittäminen” luokkaan, jonka muodostavat arvotyyppit ovat

hyväntekeväisyys ja universalismi. Hyväntekeväisyys liittyy etenkin oman läheisten ihmisten (ja heidän elinehtonaan myös luonnon) hyvinvoinnista huolehtimiseen, kun taas universalismi liittyy koko maapallon ja sen asukkaiden hyvinvoinnin huomioon ottamiseen. Tämän tutkimuksen aineistossa havaitsemani viitteet joko hyväntekeväisyyden tai universalismin painottamiseen pitävät yhtä Egrin ja Hermanin (2000) tulosten kanssa.

Kaikille haastatelluille yhteinen arvoluokka on ”avoin uudelle”, johon kuuluvat arvotyypit itseohjautuvuus, vaihtelunhalu ja hedonismi (vastakohta on ”säilyttäminen”) (Schwartz, 1994). Egri ja Herman (2000) totesivat tämän vahvana preferenssinä tutkimiensa ympäristöjärjestöjen ja -yritysten johtajien keskuudessa. Näiden arvotyyppien erittely edes alustavasti aineistosta ei vaikuttanut mahdolliselta eikä tarkoituksenmukaiselta. ”Avoimuus uudelle” näyttäytyi aineiston läpi leikkaavana teemana: arvona, asenteena ja elämäntehtävänä. Tämän vastakohtana haastateltavat pitivät vanhoihin keinoihin pitäytymistä tai ratkaisujen jättämistä muille. Tärkeää haastatelluille oli ympäristötekeminen juuri yritystoiminnan muodossa, eikä esimerkiksi vaihtoehtona mainitun järjestötoiminnan kautta: omien resurssien hankkiminen ja sen tuoma itsenäisyys nähtiin tärkeäksi, samoin yhteiskunnan toimivuuden vahvistaminen taloudellisesti vastuullisen toiminnan kautta. Kaikki haastatellut korostivat yritysten roolin keskeisyyttä etsittäessä ratkaisuja ilmaston lämpenemisestä seuraaviin ongelmiin. Toisaalta myös pelkässä perinteisessä liiketoiminnassa mukana oleminen nähtiin itselle sopimattomana vaihtoehtona ja omien arvojen vastaisena. Huolimatta paikoin varsin pessimistisistä tulevaisuudenkuvistaan, haastatellut johtajat korostivat haluavansa toimia käytännön tasolla toivomansa tulevaisuuden toteutumisen eteen.

Haastateltavilla korostui pääasiallisena toimintaa ohjaavana arvona luonnon kunnioittaminen ja siitä huolehtiminen joko itseisarvona tai välineenä ihmisten hyvinvoinnin takaamiselle. Tulkintani mukaan aineistosta on havaittavissa kahta erilaista ympäristöarvopainotusta: kahden haastatellun puheissa luonnonympäristö painottuu enemmän välineenä tai elintärkeänä perustana ihmisyyhteiskuntien ja erityisesti suomalaisten hyvinvoinnille, toisaalta kahden haastatellun puheissa painottuu luonnonympäristön itseisarvoisuus ja huoli koko maailman yleisilasta. Osa haastateltavista selkeästi kyseenalaisti yleisen ihmiskeskeisen maailmankuvan. Luonnonympäristön itseisarvoisuus ja ihmisen aseman kriittinen pohtiminen korostui kahdessa haastattelussa, joissa myös eksistentiaalinen ihmiskäsitys oli vahvasti esillä. Toisaalta luonnonympäristön merkitys välinearvona yhteiskunnan hyvinvoinnin turvaajana korostui kahdessa haastattelussa, joissa myös naturalistinen ihmiskäsitys tuli vahvemmin esiin. Tämä on yksi tutkimukseni mielestäni mielenkiintoisimmista tuloksista: johtamistyötä tieteellis-teknisillä aloilla voi ilmeisesti motivoida huoli joko koko maapallon tai oman lähiympäristön hyvinvoinnista. Boiralin, Cayerin ja Baronin (2009, 479) mukaan vihreä johtaminen ja johtajuus on mielletty tutkimuksissa hyvin

homogeeniseksi ilmiöksi, eikä vihreitä johtajia motivoivia arvoja ole juuri eroteltu. Tähän nähden tämän tutkimuksen havainnot erityyppisistä motivoivista arvoista ja ihmiskäsityksistä tuovat kaivattua näkemystä kestäväen vihreän liiketoiminnan taustalta löytyvien motiivien kirjosta.

5 KESKUSTELU JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani oli tarkastella ympäristötietoisien johtajien ilmastonmuutos- ja arvokäsityksiä. Tutkimuksen alussa kysyin miten ilmastotietoiset johtajat hahmottavat ilmastonmuutoksen omalta ja edustamansa yrityksen kannalta: millaisia arvokysymyksiä he ilmastonmuutokseen liittävät ja miten näkevät oman ja yrityksensä roolin suhteessa siihen. Tavoitteena oli löytää yhtäläisyyksiä ja toisaalta mahdollisia eroja käsityksistä ja toiminnan taustalla olevista arvoista, ja tuoda esiin erityisesti liiketaloustieteen perinteisestä linjasta poikkeavia käsityksiä. Lisäksi tavoitteena oli kehittää näiden tarkasteluun soveltuva teoreettinen viitekehys. Viitekehyksessä yhdistin tutkimusta ilmastonmuutoksen yhteiskunnallisista kysymyksistä arvoteoriaan ja arvo- ja ympäristöjohtamisen tutkimukseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ympäristö- ja yhteiskunnallisiin arvoihin nojautuva toiminta on mahdollista myös yritysmaailmassa. Lisäksi tutkimus tuo henkilökohtaiset arvot esiin yhtenä tekijänä pyrittäessä motivoimaan johtajia ryhtymään ilmastonmuutokseen vaikuttaviin toimiin.

Tutkimuksen edistyessä kävi selväksi, että ilmastonmuutoksen hillitsemisen kannalta keskeinen tutkimus, mallit, havainnot, kriittiset toimintaehdotukset ja niin edelleen on tehty jo 90-luvun alussa, ”vain” kattavat toimenpiteet ovat jääneet uupumaan. Vuoden 2015 aikana on toisaalta käynyt ilmi, että useimmat ilmastotieteilijöiden ennustamat prosessit, kuten arktisen ikiroudan sulaminen, tapahtuvat ilmeisesti nopeimpien skenaarioiden mukaisesti (Holleesen, Matthiesen, Møller & Elberling, 2015) ja että vaikka monilla liiketoiminnan ja yhteiskunnan aloilla toimintoja on saatu tehostettua ja kehitettyä kestävämpään suuntaan, maapallon väestön ja kulutustason nousu on hävittänyt tehostamisella saadut säästöt eikä kasvihuonekaasujen päästöjen väheneminen riittävällä tahdilla vaikuta todennäköiseltä (UNEP, 2014, 21).

Toisaalta viimeaikaiset uutiset investointien siirtämisestä pois fossiilisista polttoaineista, liike-elämän ilmastoaloitteista Pariisin ilmastokokouksen alla sekä kasvavista määristä ilmastotoimenpiteisiin ryhtyneistä yrityksistä voidaan nähdä merkkeinä mittavasta muutoksesta. Suomessa on jo 3000 vihreän teknologian alalla toimivaa, eli ilmastonmuutoksen hidastamista tai siihen sopeutumista edistävää yritystä (Huovinen, 2015). Tieteellisistä uutisista on tullut arkipäivää uutisjulkaisuissa kuten the Guardian ja Washington Post sekä kotoisessa Helsingin Sanomissa. Arktisen ikiroudan arvo (ja sen sulamisesta aiheutuva haitta) yhteiskunnille on laskettu (Hope & Schaefer, 2015) ja tällaiset tulokset myös uutisoidaan (Harvey, 2015). Tässä tutkimuksessa esitelty henkilökohtaisesti arvomotivoitunut yksityisten yritysten ilmastotoiminta voi olla yksi tärkeä osatekijä ratkaistaessa ilmastonmuutoksen aiheuttamia haasteita. Mielenkiintoisesti EK:n ilmastokyselyn (Huovinen, 2015) mukaan 42 prosenttia suomalaisyrityksistä katsoo, että ilmastonmuutoksella ei ole merkitystä oman liiketoiminnan kannalta. Toisaalta raportin mukaan yrityksistä

36 prosentissa katsotaan, että ilmastonmuutokseen ei juuri voi vaikuttaa. Lisäksi selvityksen mukaan loput 22 prosenttia on "ilmastotietoisia", eli joko ilmiöstä pyritään hyötymään, sen katsotaan edellyttävän toimenpiteitä yritykseltä tai sen hillitsemisen pelätään vaikuttavan negatiivisesti omaan toimintaan. Raportista ei käy ilmi miksi käsitys siitä, että ilmastonmuutokseen ei voi juuri vaikuttaa, on esitetty vaihtoehtoisena käsityksille siitä, että ilmiö ei vaikuta omaan liiketoimintaan tai että sen hillitseminen aiheuttaa uhkan omalle liiketoiminnalle: esimerkiksi käsitys ilmastonmuutoksen hillinnän aiheuttamasta uhkasta omalle liiketoiminnalle ei johdonmukaisesti sulje pois mahdollista yhtä vahvaa käsitystä siitä, että todellisuudessa ilmiölle ei ole juuri mitään tehtävissä. Myöskin ilmastonmuutoksesta voitaneen pyrkiä liiketoiminnallisesti hyötymään esimerkiksi tarjoamalla sopeutumiseratkaisuja, vaikka ilmiön hidastamisen mahdollisuuksiin ei uskottaisikaan.

Entä jos pahimmat ilmastonmuutokseen liitetyt uhkat eivät toteudukaan, ja haaskaamme resurssejamme? Tai entä jos on jo liian myöhäistä, eikä huomattavaa tuhoa voida enää estää? Broome (2012, 120) perustelee ilmastonmuutoksen hidastamiseksi ja siihen sopeutumiseksi suoritettavia toimia vertauksella palosammuttimesta: hankimme palosammuttimen sen varsin pienen todennäköisyyden perusteella, että talomme saattaa syttyä tuleen. Jos toimisimme suurimman todennäköisyyden perusteella, säästäisimme sammutin- ja hälytinerahat muihin hankkeisiin. Entä jos olemme jo ohittaneet jonkin käännekohdan (engl. tipping point), jossa ilmaston muutosprosessia ei saada enää hidastumaan ja prosessi voimistaa itseään, mahdollisesti katastrofaalisin seurauksin? Vaikka tietäisimme katastrofin jo alkaneen, sen voimaa ja nopeutta on silti tarkoituksenmukaista pyrkiä hidastamaan kaikin mahdollisin keinoin. (Broome, 2012, 77–78.) Lisäksi tämän tutkimuksen aineiston kautta kuuluva ilmastotoimiin jo ryhtyneiden johtajien ääni muistuttaa, että toivomamme tulevaisuus tulee tekemällä asioita juuri nyt.

Organisaatiotieteet ovat keskeisessä asemassa: ilmastonmuutokseen reagoiminen vaatii ennen kaikkea vaikeita päätöksiä ja toiminnan laadukasta johtamista. Yhteiskunnallisten instituutioidemme on arveltu osoittautuvan epäsoviviksi vastaamaan ilmastonmuutoksen mittakaavan omaavaan ongelmaan ja pääosa organisaatioteorioista on luotu aikana, jolloin maata, ilmaa ja vettä vaikutti olevan rajattomasti saatavilla – aina saattoi mennä kauemmaksi länteen. Näiden oppien tarkastamisen voi katsoa alkaneeksi: organisaatiotutkimuksessa on parin viime vuoden aikana julkaistu enenevässä määrin laadullista ja määrällistä tutkimusta liittyen ilmastonmuutoksen vaikutusten merkitykseen yhteiskunnissa ja erityisesti yrityksissä.

Tässä tutkimuksessa perehdyin ilmastonmuutokseen eritasoisine vaikutuksineen varsin monipuolisesti, erityisesti yhteiskunnallisena ilmiönä. Tätä työtä on mielestäni syytä jatkaa: ilmastonmuutos ei ole ainoastaan ympäristöongelma, vaan ennen kaikkea yhteiskunnallinen, kognitiivinen, filosofinen ja

päätöksenteon ongelma, joka haastaa ihmiset ja organisaatiomme uudella, todennäköisesti jatkuvasti muuttuvalla tavalla. Ilmaston lämpenemisen yli sukupolvien ulottuvat vaikutukset haastavat muun muassa käsityksemme oikeudenmukaisuudesta, mikä korostui tutkimuksen alkumetreillä IPCC:n julkaistua viidennen raporttinsa osana katsauksen ilmastonmuutokseen liittyviin eettisiin kysymyksiin. Ilmiön monitahoisuus asettaa myös johtamistieteet aiempaa suurempien kysymysten ääreen, ja esimerkiksi yritysvastuun, eettisen johtamisen ja arvojohtamisen osalta on syytä tarkastella perusteellisesti, miten niiden taustalla vaikuttavat käsitykset esimerkiksi velvollisuudesta soveltuvat nykypäiväämme.

Jatkotutkimusaiheita

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi esimerkiksi Egrin ja Hermanin (2004) Pohjois-Amerikassa toteuttaman tutkimuksen toistaminen Suomessa: he vertasivat ympäristöalan järjestöissä ja yrityksissä johtotehtävissä toimivien henkilöiden arvoja ja johtamistyyliä, sekä organisaatioiden kokoa ja rakennetta. Toinen hyödyllinen vaihtoehto olisi tutkia EK:n selvityksessään (Huovinen, 2015) tunnistamien ilmastonmuutos-alalla Suomessa jo toimivien noin 3000 yrityksen johdon arvo- ja motivaatiotekijöitä. Laajemman perusjoukon ja otannan ollessa kyseessä aihetta voisi olla tarkoituksenmukaisempaa lähestyä arvonäkökulman sijaan motivaatioteorioiden kautta: arvot voivat toimia motivoivana tekijänä toiminnalle, mutta muitakin motiiveja selvittämällä voisi olla mahdollista saada monipuolisempi kuva ilmiöstä.

Boiral ja kollegat (2009) perehtyvät artikkelissaan ympäristötietoisten johtajien arvojen, tavoitteiden ja aikaansaannosten suhteeseen: kaikki vihreitä arvoja omaavat eivät välttämättä ole tehokkaita vihreitä johtajia, ainakaan kaikissa organisaatioissa: millaisilla johtamistyyliillä ilmastollisesti kestävä liiketoiminta edistyy, millaisiin vihreisiin strategioihin samanlaisista tai erilaisista arvoista voidaan päätyä? Toisaalta Schwartzin arvoluokittelua (1994) hyödyntämällä voisi tarkastella, miten muita arvoulottuvuuksia, eli "säilyttämistä" ja "itsensä korostamista/kehittämistä" arvostavat henkilöt näkevät ilmastonmuutoksen yhteiskunnassamme ja mihin asioihin he voivat voimotua siinä puuttumaan. Lisäksi yrityksille ilmastoneuvontaa antavien tahojen käsityksiä johtajien arvojen merkityksestä päätöksissä olisi tarpeen selvittää lisää: tutkimuksissa (Williams & Schaefer, 2013, 183) on havaittu, että vaikka johtajat pk-yrityksissä pitävät henkilökohtaisia arvojaan tärkeänä motivaatiotekijänä ilmastotoimiin ryhtymiselle, yritysneuvojat keskittyvät ilmastotoimien taloudellisten hyötyjen korostamiseen.

LÄHTEET

- Airaksinen, T. (1991). Ammattien ja ansaitseminen etiikka: näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. London: Sage Publications.
- Amato, L.H. & Amato, C.H. (2007). The effects of firm size and industry on corporate giving. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 229–41.
- Anderegg, W. R., Prall, J. W., Harold, J., & Schneider, S. H. (2010). Expert credibility in climate change. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107, 1210, 7–9.
- Anderson, C. (1997). Values-based management. *Academy of Management Executive*, 11(4), 25–46.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. MA: Addison-Wesley.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(Aug.), 717–736.
- Bardy, M. & Parrukoski, S. (toim.) (2010). *Hyvinvointi ilmastonmuutoksen oloissa?* Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL).
- Bardy, M. (2015). Ilmastokriisi ja yhteiskunnallinen neuvokkuus. *Yhteiskuntapolitiikka*, 1, 83–89.
- Barnard, C. (1939). *The Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Basu, A. (2012). Corporate environmental responsibility: whose business, whose health? Buckingham, J. & Nilakant, V. (toim.) *Managing responsibly alternative approaches to corporate management and governance*. Farnham, England; Burlington, Vt.: Gower, cop.
- Berndtson, E. (2005). *Politiikka tieteenä. Johdatus valtio-opilliseen ajatteluun*. 10. painos. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus Edita.
- Berry, J. K. & Gordon, J. C. (toim.) (1993). *Environmental leadership: developing effective skills and styles*. Washington, DC: Island Press.
- Blanchard, K. H., O'Connor, M. J. & Ballard, J. (1997). *Managing by values*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Boiral, O., Cayer, M. & Baron, C. M. (2009). The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 479–499.
- Bray, D. (2010). The scientific consensus of climate change revisited. *Environmental Science Policy*, 13, 340–50.
- Broome, J. (2012). *Climate matters, ethics in a warming world*. Norton & Company, NY.
- Buckingham, J. (2012). Guilds and governance in ancient India: historical practices of corporate social responsibility. Buckingham, J. & Nilakant, V. (toim.) *Managing responsibly, alternative approaches to corporate management and governance*. Farnham, England: Gower.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis – elements of the sociology of corporate life*. UK: Ashgate Publishing Limited.
- Byatt, I., Carter, B., Castles, I., de Freitas, C., Goklany, I. M., Henderson, D., Morris, J., Peacock, A. & Robinson, C. & Skidelsky, L. (2006). The Stern review: a dual critique. *World Economics*, 7(4), 165–232.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (9. painos). Stamford: Cengage Learning.
- Colby, M. E. (1991). Environmental management in development: the evolution of paradigms. *Ecological Economics*, 3(3), 193–213.
- Davidson, D. J. & Freudenburg, W. R. (1996). Gender and environmental risk concerns: a review and analysis of available research. *Environment and Behavior*, 28, 302–339.
- Desmond, A. & Moore, J. (2009). *Darwin's sacred cause: how a hatred of slavery shaped Darwin's views on human evolution*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

- Dickinson, J. L. (2009). The people paradox: self-esteem striving, immortality ideologies, and human response to climate change. *Ecology and Society*, 14(1), 34.
- Doherty, T. J., & Clayton, S. (2011). The psychological impacts of global climate change. *The American Psychologist*, 66(4), 265–76.
- Doran, P. & Zimmerman, M. (2009). Examining the scientific consensus on climate change. *Eos, Transactions American Geophysical Union*, 90(3), 22–23.
- Egri, C. P. & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571–604.
- Engel, K. (2006). State and local climate change initiatives: what is motivating state and local governments to address a global problem and what does this say about federalism and environmental law. *The Urban Lawyer*, 38, 1015.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Esty, D. & Winston, A. (2006). *Green to gold: how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. Connecticut, Yale University Press.
- Ewing, A. (1957). Responsibility towards oneself and others. *Revue Internationale de Philosophie*, 39, 51–68.
- Fankhaeser, S., Sehlleier, F. & Stern, N. (2008). Climate change, innovation and jobs. *Climate Policy*, 8(4), 421–429.
- Feinberg, M. & Willer, R. (2010). Apocalypse soon? Dire messages reduce belief in global warming by contradicting just-world beliefs. *Psychological Science*, 22, 34–38.
- Gardiner, S. M. (2011). *A perfect moral storm: the ethical tragedy of climate change*. Oxford: Oxford University Press.
- Gasbarro, F. & Pinkse, J. (2015). Corporate adaptation behaviour to deal with climate change: the influence of firm-specific interpretations of physical climate impacts. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, March, 2–30.
- Gifford, R. (2007). *Environmental psychology: principles and practice*. Colville, WA, Optimal Books.
- Gifford, R. (2011). The dragons of inaction: psychological barriers that limit climate change mitigation and adaptation. *The American Psychologist*, 66(4), 290–302.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Glaser, B. G. & Strauss A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Goodall, A. H. (2008). Why have the leading journals in management (and other social sciences) failed to respond to climate change? *Journal of Management Inquiry* 17: 408–420.
- Goodpaster, K. E. (1983). The concept of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2(1), 1–23.
- Griseri, P. (1998). *Managing values. Ethical change in organisations*. London: McMillan Press Ltd.
- Haila, Y. & Jokinen, P. (toim.) (2001). *Ympäristöpolitiikka: mikä ympäristö, kenen politiikka*. Tampere, Vastapaino.
- Hammond, D. (2005). Philosophical and ethical foundations of systems Thinking. *tripleC*, 3(2), 20–27.
- Hemingway, C. & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33–44.
- Hiedanpää, J. (2012). *Taloustiede*. Lummaa, M., Vuorisalo, T. & Rönkä, M. (toim.) *Monitieteinen ympäristötutkimus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations – software of the mind*. The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Hollesen, J., Matthiesen, H. Møller, A. B. & Elberling, B. (2015). Permafrost thawing in organic Arctic soils accelerated by ground heat production. *Nature Climate Change*, 5, 574–578.
- Hood, J. N. (2003). The Relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, (43), 263–273.
- Hope, C. & Schaefer, K. (2015). Economic impacts of carbon dioxide and methane released from thawing permafrost. *Nature Climate Change, letters*, 21st. September.
- Hormio, S. (2013). Osallisuusvastuu ilmastonmuutoksesta. Kortetmäki, T., Laitinen, A., & Yrjönsuuri, M. (toim.) Ajatuksia ilmastoetiikasta. Jyväskylä: SoPhi.
- Incropera, F. P. (2015). *Climate change: a wicked problem: complexity and uncertainty at the intersection of science, economics, politics, and human behavior*. Cambridge University Press.
- Jaakson, K. (2009). *Management by values: the analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications*. Tartu: University Press.
- Jamieson, D. (1992). Ethics, public policy, and global warming. *Global Bioethics*, 5(1), 31-42.
- Jamieson, D. (2010). Adaptation, mitigation, and justice. *Climate ethics, essential readings*, 263-283.
- Jamieson, D. (2014). *Reason in a dark time: why the struggle against climate change failed –and what it means for our future*. Oxford: University Press.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–56.
- Johnson, D. B. & Granger, M. (2001). Using environmental paradigms to understand and change an organization’s response to stakeholders. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 314–335.
- Jones, C. A. & Levy, D. L. (2007). North American business strategies towards climate change. *European Management Journal*, 25(6), 428–440.
- Kaesehage, K., Leyshon, M., & Caseldine, C. (2014). Communicating climate change – learning from business: challenging values, changing economic thinking, innovating the low carbon economy. *Fennia - International Journal of Geography*, 192(2), 81–99.
- Kallio, T. J. (2002). Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus osana yhteiskuntatieteellistä ympäristötutkimusta: kohti kriittisyyteettistä tutkimusotetta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja 2002:2.
- Kallio, T. J. (2004). Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö. Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys–luonto –suhteesta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja No. A–3.
- Kannisto, H. (1994). Ihminen ja normatiivinen järjestys: ehdotus filosofisten ihmiskäsitysten typologiaksi. Laine T. (toim.) Ihmisen mallit: symposiumi filosofisesta antropologiasta. S. 10–29. Jyväskylän yliopisto, filosofian laitos, julkaisu 62.
- Kelley, C. P., Mohtadi, S., Cane, M. A., Seager, R., & Kushnir, Y. (2015). Climate change in the Fertile Crescent and implications of the recent Syrian drought. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(11), 3241–3246.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2004). Market strategies for climate change. *European Management Journal*, 22(3), 304–314.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2005). Business responses to climate change: identifying emergent strategies. *California Management Review*, 47(3), 6–20.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2008). A perspective on multinational enterprises and climate change: learning from “an inconvenient truth” & quest. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1359–1378.
- Kortetmäki, T., Laitinen, A., & Yrjönsuuri, M. (2013). Ajatuksia ilmastoetiikasta. Kortetmäki, T., Laitinen, A., & Yrjönsuuri, M. (toim.) Ajatuksia ilmastoetiikasta, Jyväskylä: SoPhi.
- Kujala, J. (2001). Liiketoiminnan moraalialue etsimässä – suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. Jyväskylä studies in business and economics.

- Kyllönen, S. (2011). Public participation and the legitimacy of climate policies: efficacy versus democracy. Loukola, O. & Gasparski, W. (toim.) *Environmental Political Philosophy*. New Brunswick: Transaction Publishers, s. 113–137.
- Kyllönen, S. (2013). Ilmastokysymys ja demokraattinen päätöksenteko. Kortetmäki, T., Laitinen, A. & Yrjönsuuri, M. (toim.) *Ajatuksia ilmastoetiikasta..* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, s. 35–62.
- Kyllönen, S. (2014). Civil disobedience, climate protests and a Rawlsian argument for 'atmospheric' fairness. *Environmental Values*, 23, 5, 593–613.
- Levomäki, I. (1998). Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra.
- Levy, D. L. & Kolk, A. (2002). Strategic responses to global climate change: Conflicting pressures on multinationals in the oil industry. *Business and Politics*, 4(3), 275–300.
- Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2013). Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. *Global Environmental Change*, 23(1), 382–391.
- Longenecker, J. G., McKinney, J. A. & Moore, C. W. (1989). Ethics in small business. *Journal of small business management*. January, 27–31.
- Lorenzoni, I., Nicholson-Cole, S. & Whitmarsh, L. (2007). Barriers perceived to engaging with climate change among the UK public and their policy implications. *Global environmental change*, 17(3), 445–459.
- Lummaa, M., Rönkä, M. & Vuorisalo, T. (2012) *Ympäristötutkimus – monta tiedettä, monta monitieteisyyttä.* Lummaa, M., Vuorisalo, T. & Rönkä, M. (toim.) *Monitieteinen ympäristötutkimus.* Helsinki: Gaudeamus.
- Lähdesmäki, M., & Takala, T. (2003). *Vastuullinen luontoyrittäjyys.* Jyväskylän yliopisto, 256/2003.
- MacLagan, P. W. (1998). *Management and morality.* London: Sage Publications.
- Massa, I. & Sairinen, R. (toim.) (1991). *Ympäristökysymys.* Helsinki: Gaudeamus.
- Massa, I. (2014). *Kestävän kehityksen yhteiskuntapolitiikka.* Massa, I. (toim.) *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen.* Helsinki: Gaudeamus.
- Massa, I. (toim.) (2009). *Vihreä teoria: ympäristö yhteiskuntateorioissa.* Helsinki: Gaudeamus.
- Massa, I. (toim.) (2014). *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen.* Helsinki: Gaudeamus.
- Mikkonen, S., Laine, M., Mäkelä, H. M., Gregow, H., Tuomenvirta, H. & Lahtinen, M. & Laaksonen, A. (2015). Trends in the average temperature in Finland, 1847–2013. *Stochastic Environmental Research and Risk Assessment*, 1–9.
- Miller, J. D. (2010). The Conceptualization and measurement of civic scientific literacy for the twenty-first century. Meinwald, J. & Hildebrand J. G. (toim.) *Science and the educated American: a core component of liberal education.* Cambridge: American Academy of Arts and Sciences.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July-August, 66–75.
- Myers, T., Nisbet, M.C., Maibach & E.W., & Leiserowitz, A. (2012). A Public Health Frame Arouses Hopeful Emotions about Climate Change. *Climatic Change Research Letters*, 1105–1121.
- Mäkelä, K. (1990). *Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet.* Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta.* Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkinen, O. (2006). *Tutkimusetiikan ABC.* Helsinki: Tammi.
- Nordhaus, W. D. (1994). *Managing the global commons: the economics of climate change (Vol. 31).* Cambridge, MA: MIT press.
- Paalberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values management – aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4), 387–408.
- Palmer, T. N. & Räisänen, J. (2002). Quantifying the risk of extreme seasonal precipitation events in a changing climate. *Nature*, 415(6871), 512–514.
- Perttula, J. (2006). Johtaminen psykologisena ihmistyönä. *Hallinnon tutkimus*, 4, 74–76.
- Pielke Jr, R., (2010). *The climate fix: what scientists and politicians won't tell you about global warming.* New York: Basic Books.
- Pinkse, J. & Kolk, A. (2009). *International business and global climate change.* London: Routledge.
- Pohlman, R. A. & Gardiner, G. S. (2000). *Value driven management.* Pohlman Inc., USA.

- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, (December), 76–93.
- Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1995a). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard business review*, 73(5), 120–134.
- Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1995b). Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship. *The journal of economic perspectives*, 97–118.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- Purser, R.E., Park, C. & Montuori, A. (1995). Limits to anthropocentrism: toward an ecocentric organization paradigm? *Academy of Management Review* 20(4), 1053–1089.
- Putkuri, E., Lindholm, M. & Peltonen, A. (2013). *Ympäristön tila Suomessa 2013*. Helsinki: SYKE Publications 1.
- Quinn, J. J. (1997). Personal ethics and business ethics: the ethical attitudes of owner/managers of small business. *Journal of Business Ethics*, 16 (2), 119–27.
- Raz, A. E. & Fadlon, J. (2005). Managerial culture, workplace culture and situated curricula in organizational learning. *Organization Studies*, 27(2), 165–182.
- Reinhardt, F. (1999). Market failure and the environmental policies of firms: economic rationales for “beyond compliance” behavior. *Journal of Industrial Ecology*, 3(1), 9–21.
- Reyes, O. & Gilbertson, T. (2010). Carbon trading: how it works and why it fails. *Soundings* 45.45, 89–100.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values: a theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokomuksellisiin konstruktioihin. Virtanen T. ym. (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampere University Press, (s. 191–217).
- Rubin, H. J. & Rubin I. S. (2005). *Qualitative Interviewing, the art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Ruuhela, R., Hiltunen, L., Venäläinen, A. & Pirinen, P. & Partonen, P. (2009). Climate impact on suicide rates in Finland from 1971 to 2003. *International Journal of Biometeorology*, 53(2), 167–175
- Salminen, A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Schein, E. H. (1983). The Role of founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, Summer, 13–28.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A Three–Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 Countries. Zanna, M. P. (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and content of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Shrivastava, P. (1994). Castrated environment: greening organizational studies. *Organization Studies*, 15(5), 705–726.
- Shrivastava, P. (1995a). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16(Summer), 183–200.
- Shrivastava, P. (1995b). The Role of corporations in achieving ecological sustainability. *The Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Shrivastava, P., & Hart, S. (1992). Greening organizations. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1, 185–189.
- Slovic, P. (2007). “If I look at the mass I will never act”: Psychic numbing and genocide. *Judgement and Decision Making*, 2(2), 79–95.

- Spash, C. L. (2007). Problems in economic assessments of climate change with attention to the USA. *Frontiers in Environmental Valuation and Policy*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Spence, A., Poortinga, W. & Pidgeon, N. (2012). The psychological distance of climate change. *Risk Analysis*, 32(6), 957–972.
- Spence, L. J. & Rutherford, R. (2003). Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner–manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 126–139.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. London: Pearson education.
- Stefan, A. & Paul, L. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45–62.
- Stern, N. (2007). *The economics of climate change: the Stern review*. Cambridge University Press.
- Sulkunen, P. (1990). Ryhmähaastatteluiden analyysi. Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sulkunen, P., & Kekäläinen, O. (1992). *Wpindex–laadullisen aineiston analyysiohjelma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Swim, J. K., Stern, P. C., Doherty, T. J., Clayton, S., Reser, J. P., Weber, E. U. & Gifford, R & Howard, G. S. (2011). Psychology's contributions to understanding and addressing global climate change. *The American Psychologist*, 66(4), 241–250.
- Takala, T. (1987). Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930–1940 sekä 1972–1982. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston julkaisuja, Taloustieteen laitos.
- Takala, T. (2000). Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000, suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 4.
- Takala, T. (2012). *Essays on Business and Leadership Ethics*. Turun yliopiston julkaisuja.
- Takala, T., & Pallab, P. (2000). Individual, collective and social responsibility of the firm. *Business Ethics: A European Review*, 9(2), 109–118.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Tökkäri, V. (2012). *Kokemuksellinen organisaatio*. Perttula J. & Syväjärvi A. (toim.) *Johtamisen psykologia – ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS–Kustannus.
- Ungar, S. (2000). Knowledge, ignorance and the popular culture: climate change versus the ozone hole. *Public Understanding of Science*, 9(3), 297–312.
- Valkonen, J. (toim.) (2010): *Ympäristösosiologia*. Helsinki: WSOYpro.
- Virtanen A. & Rohweder, L. (toim.) (2011). *Ilmastonmuutos käytännössä*. Hillinnän ja sopeutumisen keinoja. Helsinki: Gaudeamus.
- Weber, E. U. (2006). Experience-based and description-based perceptions of long-term risk: Why global warming does not scare us (yet). *Climatic Change*, 77(1-2), 103-120.
- Weinhofer, G. & Hoffmann, V. H. (2010). Mitigating climate change – how do corporate strategies differ? *Business Strategy and the Environment*, 19, 77–89.
- Weitzman, M. L. (2009). On modeling and interpreting the economics of catastrophic climate change. *The Review of Economics and Statistics*, 91(1), 1–19.
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and medium-sized enterprises and sustainability: Managers' values and engagement with environmental and climate change issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173–186.
- Winn, M. I., Kirchgeorg, M. & Griffiths, A., & Linnenluecke, M. K. (2011). Impacts from climate change on organizations: a conceptual foundation. *Business Strategy and the Environment*, 20, 157–173.
- Wodon, Q., Liverani, A. & Joseph, G. & Bougnoux, N. (2014). *Climate change and migration: evidence from the Middle East and North Africa*. International Bank for Reconstruction and Development.

Muut lähteet

- Adam, D. (2008). I underestimated the threat, says Stern. *The Guardian*, London, 18 April. <http://www.theguardian.com/environment/2008/apr/18/climatechange.carbonemissions>. Luettu 25.9.2015.
- Alamäki, E. (2011). Yritysten yhteiskuntavastuu ja ilmastonmuutoksesta raportointi. Pro gradu –opinnäyte. Tampereen yliopisto.
- Cogan, D. G. (2006). *Corporate Governance and Climate Change: Making the Connection*. A Ceres Report by Investor Responsibility Research Center (IRRC). Tallennettu 15.1.2015.
- Cogan, D., Good, M., Kantor, G. & McAteer, E. (2008). *Corporate Governance and Climate Change Consumer and Technology Companies*. A Ceres Report by RiskMetricsGroup. Tallennettu 15.1.2015.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2010). Naisten osuus esimies- ja johtotehtävissä kasvaa. http://pda.ek.fi/www/fi/tyoelama/naiset_ ja_ miehet/naisten_ osuus_ johtotehtavissa.php. Luettu 19.10.2015.
- Eshleman, A. (2014). Moral Responsibility. Zalta, E. (toim.), (Summer 2014). *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <http://plato.stanford.edu/archives/sum2014/entries/moral-responsibility/>. Luettu 15.1.2015.
- Harvey, C. (2015). Scientists calculate the dramatic economic cost of a warming Arctic. *Washington Post*, 21 Sept. <http://www.washingtonpost.com/news/energy-environment/wp/2015/09/21/scientists-calculate-the-dramatic-economic-cost-of-a-warming-arctic/>. Luettu 22.9.2015.
- Huovinen, J. (2015). Bisnes ja ilmastonmuutos, EK: n yrityskyselyn tulokset. Helsinki. http://ek.fi/wp-content/uploads/Pori_Tulokset_FINAL.pdf, luettu 15.9.2015
- IPCC AR4 (2007). Fourth assessment report. <https://www.ipcc.ch/report/ar4/>. Luettu 20.1.2015
- IPCC AR5 (2014). Fifth assessment report. <http://www.ipcc.ch/report/ar5/> Luettu 15.1.2015
- IPCC Mitigation of climate change (2014). Edenhofer, O., R. Pichs-Madruga, Y. Sokona, E. Farahani, S. Kadner, K. Seyboth, A. Adler, I. Baum, S. Brunner, P. Eickemeier, B. Kriemann, J. Savolainen, S. Schlömer, C. von Stechow, T. Zwickel & J.C. Minx (toim.). *Climate Change 2014: Mitigation of climate change. Contribution of working group III to the Fifth assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- IPCC Social Economic and ethical concepts and methods (2014). Kolstad C., K. Urama, J. Broome, A. Bruvold, M. Carino Olvera, D. Fullerton, C. Gollier, W. M. Hanemann, R. Hassan, F. Jotzo, M. R. Khan, L. Meyer, and L. Mundaca (2014). *Social, Economic and ethical concepts and methods*. Edenhofer, O., R. Pichs-Madruga, Y. Sokona, E. Farahani, S. Kadner, K. Seyboth, A. Adler, I. Baum, S. Brunner, P. Eickemeier, B. Kriemann, J. Savolainen, S. Schlömer, C. von Stechow, T. Zwickel & J.C. Minx (toim.) *Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press. Tallennettu 15.1.2015.
- IPCC Synthesis report (2014). Pachauri, R.K. & Meyer, L.A. (toim.) *Climate change 2014: Synthesis report. Contribution of working groups I, II and III to the Fifth assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Geneva: IPCC. Tallennettu 15.1.2015.
- IPCC Synthesis Report, (2001). <http://www.ipcc.ch/ipccreports/tar/vol4/017.htm>. Luettu 15.1.2015.
- Kielitoimiston sähköinen sanakirja (2014). Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi>. Luettu 5.8.2015.
- Kohut, A. (2009). 25-Nation Pew Global Attitudes Survey. The Pew Global Attitudes Project. <http://www.pewglobal.org/2009/07/23/chapter-9-environmental-issues>. Luettu 15.1.2015.
- Laine, M. (2009). A way of seeing corporate sustainability reporting. Pro gradu –opinnäyte. Tampereen yliopisto.

- Mills, E. & Lecomte, E. (2006). From risk to opportunity: how insurers can proactively and profitably manage climate change. Ceres. August 2006. Tallennettu 15.1.2015.
- OECD (2001). Fostering Firm Creation and Entrepreneurship, Ch. V. of the New Economy Beyond the Hype (Economic Cooperation and Development, Paris).
- OECD (2002). OECD Small and Medium Sized Enterprise Outlook, Organisation For (Economic Cooperation and Development, Paris).
- Purola, T. (2010). Yritykset ilmastotyön tekijöinä. Pro gradu –opinnäyte. Tampereen yliopisto.
- Riippa, I. (2009). Ilmastotoimet sekä niiden motivaatiotekijät ja taloudelliset vaikutukset suomalaisyritysten raportoinnissa. Pro gradu –opinnäyte. Tampereen yliopisto.
- Smiley, M. (2011). Collective Responsibility. Zalta, E. (toim.), Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2011). <http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/collective-responsibility/>. Luettu 15.1.2015.
- Stewart, H.; Elliott, L. (2013). Nicholas Stern: 'I got it wrong on climate change – it's far, far worse. The Guardian, London, 26 January. <http://www.theguardian.com/environment/2013/jan/27/nicholas-stern-climate-change-davos>. Luettu 25.9.2015.
- Tapanainen, M. (2010). Yritysten yhteiskuntavastuu – eettisyyttä, bisnestä vai sinipesua? FinnWatch. <http://www.finnwatch.org/images/Yhteiskuntavastuu.pdf>. Tallennettu 15.1.2015.
- Tilastokeskus: Pienet ja keskisuuret yritykset. http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html. Luettu 16.3.2015
- Tupiini, K. (2007). Ympäristöinformaatio tilinpäätöksessä – raportoinnin tausta ja nykytilanne. Pro gradu –opinnäyte. Tampereen yliopisto.
- UNEP (2014). The Emissions Gap Report 2014. United Nations Environment Programme (UNEP), Nairobi. <http://www.unep.org/emissionsgapreport2014/>. Tallennettu 13.7.2015.
- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), New York, 9 May 1992. https://unfccc.int/essential_background/convention/items/6036.php. Luettu 6.10.2015

LIITTEET

Liite 1 Yhteydenottokirje haastattelun sopimiseksi

(Rubin & Rubin 2005, 95–97 mukaillen)

Hei!

Olen Henna Kahra, hallintotieteen maisterivaiheen opiskelija Tampereella ja teen gradua johtamisesta, ilmastonmuutoksesta ja arvoista. Vaihdoin pari sanaa.... - et varmastikkaan muista minua, mutta esityksesi (...) mahdollisuuksista jäi mieleeni. Työskentelin tuolloin (...) projektikoordinaattorina, mutta palasin viime vuonna opintojen pariin. / Xxx vinkkasi ottamaan sinuun yhteyttä aiheesta.

Kiinnostuksen kohteenani ovat johtajat sellaisissa yrityksissä, joiden tavoitteena on vaikuttaa ilmastonmuutokseen yrityksen ydintoiminnan kautta. Yhteiskunnallisesti pidän erittäin tärkeänä ja mielenkiintoisena ryhmänä yhtiöitä, jotka voivat aktiivisella yritystoiminnallaan edistää ihmiskunnan ja ympäristön hyvinvointia. Keskeiset kysymykset tutkimuksessani ovat: millaisia arvokysymyksiä johtajat tunnistavat työssään ja miten he pyrkivät niitä ratkaisemaan.

Toivoisin voivani haastatella sinua ajatuksistasi ja kokemuksistasi (...) toiminnan johtamisessa arvojen ja ilmastonmuutoksen näkökulmasta. Haastatteluni ovat epämuodollisia ja melko avoimia teemahaastatteluja: olen kiinnostunut siitä, miten ihmiset itse kuvailevat ja jäsentävät työtänsä ja arvoja. Lähtökohtaisesti haastattelut ovat anonyymeja ja poistan raportointivaiheessa henkilön tai yritykseen liittyvät tunnistamisen mahdollistavat viitteet.

Otan muutaman päivän päästä yhteyttä puhelimitse, jolloin voin vastata mahdollisiin tarkentaviin kysymyksiisi tai voimme sopia paremman ajankohdan puhelua varten. Jos olet tämän jälkeen halukas haastateltavaksi tutkimukseeni, sopisin mielelläni tapaamisen johonkin sinulle sopivaan paikkaan. Haastattelua varten olisi hyvä varata aikaa yksi tunti. Jos asiasta sopiminen onnistuu paremmin sähköpostitse, vastaathan tähän viestiin. Ystävällisin terveisin, Henna

Liite 2 Teemahaastattelurunko

Ilmastonmuutos

Ilmastonmuutos toimialan ja oman yrityksen kannalta – merkitys, käsitys, arvot

Arvot

Henkilökohtaisella tasolla/yrityksen kannalta merkitys, käsitys, arvot...

Johtaminen

Ilmastonmuutokseen liittyvät arvot ja muut yritystoimintaa ohjaavat arvot

Käytettävät keinot, ratkaisut

Tulevaisuus

Merkitys, kehitys, kysymykset tulevaisuudessa

Kehittäminen