

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Anmari Fors

VIHERPIIPERTÄMISTÄ VAI STRATEGINEN MENESTYSTEKIJÄ?

Vertailututkimus julkisten ja yksityisten organisaatioiden ympäristöjohtamisesta

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	10
1.2. Tutkimuksen menetelmät ja aineisto	11
1.3. Tutkielman rakenne	14
2. YMPÄRISTÖJOHTAMINEN	15
2.1. Johtaminen käsitteenä	15
2.2. Ympäristöhallinta	16
2.3. Ympäristöjohtaminen käsitteenä	20
2.4. Ympäristöjohtaminen ja organisaatio	24
2.4.1 Ympäristöjohtaminen yrityksissä	27
2.4.2. Ympäristöjohtaminen kunnissa	31
2.5. Ympäristöjärjestelmät	34
2.6. Ympäristöjohtamisen vertailua kuntien ja yritysten välillä	36
3. STRATEGINEN JOHTAMINEN JA YMPÄRISTÖ	41
3.1. Strategia, arvot, visio ja missio	41
3.2. Strateginen johtaminen	44
3.2.1. Yksityisen sektorin strateginen johtaminen	46
3.2.2. Julkisen sektorin strateginen johtaminen	48
3.3. Ympäristöjohtaminen osana strategista johtamista	50
3.3.1. Strategia ja ympäristö yrityksissä	54
3.3.2. Strategia ja ympäristö kunnissa	56
4. YMPÄRISTÖJOHTAMINEN VERTAILLEN	59
4.1. Tutkimuksen toteutus	59
4.1.1. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot	60

4.2. Ympäristöjohtaminen ja ympäristöasioiden hallinta	61
4.2.1. Ympäristön rooli	61
4.2.2. Vihertynyt johtaminen osana ympäristöasioiden hallintaa	65
4.2.3. Ympäristöjohtamisen tavoitteet ja keinot	66
4.2.4. Ympäristöjohtamisen hyödyt ja haasteet	71
4.3. Ympäristönäkökulma strategisessa johtamisessa	78
4.3.1. Miten ympäristö näkyy strategioissa?	78
4.3.2. Ympäristöasioiden strategisen johtamisen moninaiset haasteet	81
4.4. Hyvät käytännöt edistävät ympäristöjohtamisen toteutumista	83
4.4.1. Ympäristöjärjestelmien käyttö ja rooli	86
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	89
5.1. Eroavaisuuksia ympäristöjohtamisessa	89
5.1.1. Strategisesta johtamisesta tukea ympäristöjohtamistyölle	92
5.1.2. Parhaat käytännöt – apua muille?	93
5.2. Tutkimuksen arviointia	95
5.3. Jatkotutkimusmahdollisuuksia	96
LÄHDELUETTELO	98
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	108
LIITE 2. Lista haastatelluista henkilöistä	109

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Ympäristöjohtamisen tutkimussuuntaukset	24
Kuvio 2. Organisatoriset syvyystasot modernissa ympäristöjohtamisessa	26
Kuvio 3. Malli strategisen johtamisen prosessista	45
Kuvio 4. Ympäristöstrategian kehittäminen	52
Kuvio 5. Ympäristöasioiden hallinta prosessimaisena toimintana organisaatiossa	54
Taulukko 1. Ympäristöjohtamisen ominaisuuksia kunnissa ja yrityksissä.	39
Taulukko 2. Keskeisimmät eroavaisuudet kuntien ja yritysten välillä	93

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Anmari Fors
Pro gradu –tutkielma:	Viherpiipertämistä vai strateginen menestystekijä?: Vertailututkimus julkisten ja yksityisten organisaatioiden ympäristöjohtamisesta
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto
Valmistumisvuosi:	2012

Sivumäärä: 109

TIIVISTELMÄ:

Ympäristöasiat ovat olleet vahvasti läpi 2000-luvun alkupuolen yleisessä keskustelussa mukana varsinkin ilmastonmuutoksen ja kestäväen kehityksen kautta. Tämä on aiheuttanut sen, että eri tahojen on täytynyt ottaa kantaa ympäristön rooliin suhteessa omaan toimintaan sekä omien ympäristövaikutusten hallintaan. Tulevaisuudessa ympäristöasioiden merkitys jatkaa kasvuaan ja ympäristöasioista saattaa tulla hyvinkin kriittinen osa organisaation toiminnan legitimitettiin sekä selviytymistä.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia erityisesti yksityisten ja julkisten organisaatioiden ympäristöjohtamista sekä etsiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä vertailun kautta. Lisäksi tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää, millainen on ympäristöjohtamisen rooli osana strategista johtamista. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteina ovat erityisesti suomalaiset kunnat ja yritykset. Molemmilla on merkittäviä ympäristövaikutuksia yhteiskunnassa, ja ne joutuvat ottamaan päivittäisessä toiminnassaan ympäristöasiat huomioon. Lopuksi pyritään myös selvittämään, millaisia hyviä ympäristöjohtamisen käytäntöjä mahdollisesti löytyy eri organisaatioista.

Tutkielman teoriaosa rakentuu tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisten käsitteiden ympärille. Näitä käsitteitä ovat ympäristöjohtaminen, strateginen johtaminen sekä strategia. Tutkimuksen aineisto kerättiin henkilöhaastatteluiden avulla neljästä eri kunta- ja yrityskonsernista. Lisäksi tutkimusmetodina toimi myös vertailu, jonka avulla pystyttiin analyysivaiheessa nostamaan yhtäläisyyksiä ja ennen kaikkea eroavaisuuksia kuntien ja yritysten ympäristöjohtamisesta.

Tutkimuksessa löytyi eri organisaatioiden välillä muutamia eroavaisuuksia, mutta myös yhtäläisyyksiä löytyi. Näiden esiin tulleiden ympäristöjohtamisen eroavaisuuksien taustalla näyttäisi olevan julkiselle ja yksityiselle sektorille ominaiset piirteet, joita ovat muun muassa poliittinen sekä liiketoiminnallinen luonne. Lisäksi ympäristöjohtamisen ilmentymiseen vaikuttavat myös organisaation omat tavoitteet ja ydintekeminen. Jokainen organisaatio toteuttaa ympäristöjohtamista omaan organisaatioon sopivalla tavalla. Näin ollen ympäristöjohtamisen käytännöt vaihtelevat eri organisaatioiden välillä. Tosin määrämuotoiset ympäristöjärjestelmät tuovat organisaatioihin samankaltaisia toimintamuotoja.

Ympäristöjohtamisen onnistumisen yksi avaintekijöistä on ymmärtää, että ympäristöasioiden hallinta on koko organisaation tasolla tapahtuvaa hallintaa. Näin ollen koko organisaation täytyy olla mukana ympäristöjohtamisen toteuttamisessa. Se ei voi olla vain yhden viraston tai sivukonttorin asia. Ympäristöasioiden johtaminen täytyy olla luonnollinen osa myös muuta johtamista. Strategia voidaan nostaa myös keskeiseksi ympäristöjohtamisen välineeksi. Tosin sen painotukset vaihtelevat riippuen organisaatiosta ja sen luonteesta. Ympäristöjohtamiseen onkin mielekästä liittää strategisen johtamisen ulottuvuus. Strategisen johtamisen avulla on mahdollista saavuttaa organisaatiossa yhtenäinen ympäristöasioiden hallinta.

AVAINSANAT: Ympäristöjohtaminen, strateginen johtaminen, strategia, vertailu

1. JOHDANTO

Länsimainen ympäristökeskustelu nykymuodossaan alkoi muotoutua 1900-luvun viimeisellä neljänneksellä. Se johtui lähinnä yhteiskuntien havahtumisesta todellisuuteen, jossa huomattiin ihmisten toiminnasta aiheutuneita ympäristöongelmia, kuten esimerkiksi veden ja ilman saastumista. Ympäristöongelmat eivät kuitenkaan olleet uusi ilmiö, vaan ihmisen toiminnasta aiheutuneilla ympäristötuhoilla on pitkä historia. Kuitenkin 1970-luvulla nykyiset ympäristöasenteet alkoivat nousta pinnalle ja vakiintua yleisen keskustelun agendalle. (Winsemius & Guntram 2002: 12.) Ympäristökysymyksistä alkoikin muodostua 1970-luvulla oma poliittinen sektori, ympäristöpolitiikka. Lisäksi uusia ympäristölakeja ja -säädöksiä alettiin laatia kasvavan ympäristötietoisuuden seurauksena. (Kallio 2001: 10.)

Nykypäivänä ympäristöasiat ovat vahvasti läsnä yleisessä keskustelussa ja käsitteeseen ympäristö liittyy monenlaisia mielikuvia. Monesti ympäristöasioiden yhteydessä kohdataan myös tietynlaista asenteita, joiden mukaan ympäristöasiat nähdään turhana viherpesuna. Ympäristöongelmat kuitenkin haastavat yhteiskunnat ennen kaikkea arvioimaan uudelleen toimintojaan, kuten normaalin taloudenpidon, arkielämän ja kulutuksen puitteet, teollisen kulttuurin ja politiikan perustan sekä teknologisen kehityksen ja infrastruktuurin suunnittelun (Sairinen 1994: 9). Kyse on siis kokonaisvaltaisesta lähestymisestä ympäristöongelmiin ja niiden ratkomiseen. Näin ollen yhteiskunnan eri toimijoilla on merkittävä rooli vaikuttaa ympäristöasioiden hallintaan.

Ympäristöuhat nähdään nykypäivänä yhteisenä asiana, joihin pyritään hakemaan ratkaisuja niin globaalilla kuin kansallisella tasolla. Kestävän kehityksen politiikassa onkin käyty keskustelua globaalien, kansallisen sekä paikallisen tason strategioiden välisistä suhteista. Vallitseva mielipide on korostanut paikallisen tason merkitystä toiminnan ja muutoksen ulottuvuutena, vaikka ympäristöongelmat olisivat luonteeltaan globaaleja. Yleensä alueet ovat sidoksissa ympäristöongelmien syntymiseen ja ratkaisemiseen. Tämän takia kunnilla on monissa ympäristöön vaikuttavissa toiminnoissa valvova, korjaava sekä ohjaavan rooli. Yleinen ympäristöpoliittinen keskustelu onkin saanut aikaan sen, että kunnille osoitetaan vaatimuksia tarkastella kestävän kehityksen suhdetta kun-

nan hyvinvointitehtäviin, paikallistalouteen sekä yhdyskuntasuunnittelun tavoitteisiin. (Sairinen 1994: 9–10.)

Kuntien lisäksi yritykset ovat yhteiskunnassa toimijoita, joilla on merkittävä vaikutus ympäristöongelmien ennaltaehkäisyyn. Yritysten yhteydessä puhutaankin vastuullisesta liiketoiminnasta, joka koostuu kolmesta perusasiasta: toiminnan taloudellisesta vastuusta, ympäristövastuusta sekä sosiaalisesta vastuusta. Yritysten suhtautuminen ympäristöön onkin muuttunut viime vuosikymmenten aikana. Perinteisesti ympäristöasioihin on kiinnitetty huomiota sen verran kuin lainsäädäntö tai viranomaismääräykset ovat vaatineet. Kuitenkin 2000-luvulla uudeksi trendiksi yritysten strategioiden laadinnassa on noussut yritysten yhteiskuntavastuu ja sitä kautta vastuullinen liiketoiminta. (Pohjola 2004: 11–13.)

Yleisen yhteiskunta- ja kauppatieteellisen linjan mukaisesti luonnonympäristön rooli johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa on perinteisesti ollut hyvin rajoittunut. Yhteiskunnallisena tutkimuskohteena luonnonympäristö onkin suhteellisen tuore ilmiö. Tämä johtuu lähinnä siitä, että luontoa on pidetty ulkopuolisena ihmisen toiminnasta, ja sen on katsottu pikemminkin kuuluvan luonnontieteiden alaan. Ympäristömuutosten vaikutukset eivät voi kuitenkaan pelkistyä vain luonnontieteiden biologisiin, kemiallisiin sekä fysiologisiin muutoksiin. Kyse on pikemminkin laajemmasta kuvasta, johon kuuluvat myös poliittiset, taloudelliset, kulttuurilliset ja sosiaaliset eli yhteiskuntatieteiden alaan kuuluvat tekijät. Jos taas luonnonympäristö on jossain yhteyksissä tunnistettu, on sitä tarkasteltu esineellisenä objektina, jota organisaatio voi hyödyntää omiin tarkoituksiinsa. Viimeisten 10–15 vuoden aikana sen merkitys on kuitenkin kasvanut johtamis- ja organisaatiotutkimuksen piirissä. Näissä tutkimussuunnissa luonnonympäristöön liittyvät näkökohdat onkin yleensä liitetty ympäristöjohtamisen käsitteeseen. (Kallio 2001: 5–6.)

Viime vuosina niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla on koettu tarpeelliseksi etsiä tapoja, joilla hallita organisaatioiden toimintaan liittyviä ympäristövaikutuksia. Ympäristöjohtaminen on noussutkin yhdeksi ratkaisuksi. Tällä hetkellä ympäristöjohtaminen on muodikas ja paljon käytetty käsite (Kallio 2001: 19). Ympäristöjohtamista käsitteenä on yleisesti käytetty runsaasti kauppatieteellisissä julkaisuissa, ja siitä on tehty lukuisia

tutkimuksia. Hallintotieteissä taas ympäristöjohtaminen käsitteenä on vieraampi, mutta se ei tarkoita sitä, että ympäristöjohtamista ei esiintyisi julkisissa organisaatioissa. Ympäristöjohtaminen käsitteenä ei vain vielä ole laajasti saanut itseään läpi julkisella sektorilla. Esimerkiksi ympäristöjärjestelmien käyttöönotossa Suomen teollisuus on kansainvälisesti mitattuna yksi edelläkävijöistä. Julkinen sektori taas on jäänyt siinä asiassa hieman jälkeen. Ympäristöasioiden hallinta on viime vuosina kuitenkin kasvattanut merkitystään julkisella sektorilla. Esimerkiksi voidaan nostaa kansallisen ilmastopolitiikan uskottavuus. Ilmastotalkoot eivät ole vain yritysten harteilla, vaan julkisen sektorin täytyy myös pystyä vähentämään hiilidioksidipäästöjään. Haasteena onkin sovittaa valtionhallinnon tuottavuusohjelma ja ympäristötavoitteet yhteen julkisella sektorilla. (Reinikainen 2010: 3.)

Ympäristöjohtaminen on hyvä liittää laajempaan kontekstiin, ja se yhdistetäänkin yleensä strategiseen johtamiseen (Kallio 2001: 24). Eri organisaatioissa saatetaan puhua ympäristöstrategioista, joiden toteutumisen kannalta merkittävää on toimiva johtaminen. Strategiaa voidaan pitää organisaation työkaluna, jonka avulla pyritään hallitsemaan toimintaympäristöä. Strategia pitää sisällään organisaation tietoiset tavoitteet ja toimintalinjat, jotka on valittu monien vaihtoehtojen joukosta. (Kamensky 2000: 17.) Pelkkä päätös siitä, että ympäristöjohtaminen valitaan osaksi toimintaa, voidaan nähdä siis harvinaisena strategisena valintana (Kallio 2001: 24). Tällöin ympäristöjohtaminen halutaan nähdä yhtenä strategisena menestystekijänä, jolloin se tulisi huomioida organisaation kaikissa strategisissa linjauksissa. Näin siitä tulee todellinen osa organisaation toimintakulttuuria.

Strategia rakentuu ennen kaikkea tulevaisuuden huomioimiselle. Monille organisaatioille tulevaisuuteen katsominen koetaan vaikeaksi, koska nykyhetkessä olevat asiat ovat tutumpia ja turvallisempia. Strategialla organisaatio kuitenkin pyrkii myös erottumaan kilpailijoista. Tällöin on tärkeää, että organisaation johto tunnistaa ja tunnustaa tosiasiat. (Kamensky 2000: 20–24.) Ympäristöasioiden huomioiminen organisaatioissa on ennen kaikkea tulevaisuuden ennakkointia ja ongelmien ennaltaehkäisyä. Ympäristöjohtaminen on ainakin yrityksissä nähty kilpailukykyä edistävänä tekijänä (Kallio 2001: 24). Julkisella sektorilla ympäristöjohtaminen on myös strateginen valinta, mutta kyse ei ole

niinkään kilpailukyvyistä, vaan enemmän yhteiskunnallisesta vastuusta ja poliittisesta tahdosta.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia erityisesti yksityisten ja julkisten organisaatioiden ympäristöjohtamista sekä etsiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä vertailun kautta. Julkisen ja yksityisen sektorien organisaatiot eroavat toisistaan ja myös johtamisessa on omat erityispiirteensä. Nämä seikat täytyy ottaa huomioon tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, millainen on ympäristöjohtamisen rooli osana strategista johtamista, ja miten ympäristöjohtaminen palvelee strategioiden toteutumista. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteina ovat erityisesti suomalaiset kunnat ja yritykset. Molemmilla on merkittävä vaikutus ympäristöasioihin yhteiskunnassa, ja ne joutuvat ottamaan päivittäisessä toiminnassaan ympäristöasiat huomioon.

Mielenkiintoista onkin selvittää miten se, että organisaatio toimii julkisella tai yksityisellä sektorilla vaikuttaa ympäristöjohtamisen käytäntöihin ja toteutumiseen. Ympäristöjohtamista ei juuri ole vertailun avulla tutkittu yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä. Tällainen ympäristöjohtamisen tutkiminen on tarpeellista myös siksi, että saadaan laajempi kuva ympäristöjohtamisesta eri sektoreiden organisaatioissa. Näin ollen ympäristöjohtamista ei ymmärretä enää vain osana yritysten toimintaa, vaan osana myös julkisen sektorin toimintaa.

Yhtenä tavoitteena on tutkimuksen avulla löytää myös ympäristöjohtamiseen liittyviä hyviä käytäntöjä, joita eri organisaatiot pystyisivät hyödyntämään benchmarkingin avulla omaan toimintaansa. Monissa organisaatioissa ympäristöjohtamisnäkökulman huomioon ottamista toiminnassa vasta suunnitellaan, siksi onkin tärkeää saada tällaista tietoa. Benchmarking on organisaatioiden kehitysväline, jossa etsitään parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja. Se on levinnyt organisaatioihin niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Benchmarking on oikeastaan vertailun perustana. Vertailun avulla saadaan esille käytännöt, joilla oletetaan olevan yhteys menestymiseen ja hyviin suorituksiin. Onnistunut benchmarking vaatii oppimista sekä muuntautumiskykyä, joten siinä ei ole kyse muiden organisaatioiden kopioimisesta tai kritiikittömästä soveltamisesta. Organisaati-

on täytyykin muokata hyvät käytännöt omaan organisaatioon soveltuviksi, muuten benchmarking on vain pintapuolista kopiointia, jossa ei ymmärretä sovellettavan prosessin tai käytännön ydintä. Tällöin sen tarkoitus toimia menestystekijänä todennäköisesti epäonnistuu. (Viinamäki 2008: 75–76.)

Tutkimusongelmat:

- 1.) *Miten ympäristöjohtaminen eroaa yksityisessä ja julkisessa organisaatiossa?*
- 2.) *Miten ympäristöjohtaminen toimii osana strategista johtamista yksityisessä ja julkisessa organisaatiossa?*
- 3.) *Millaisia käytäntöjä eri organisaatioista löytyy, joita voitaisiin hyödyntää ympäristöjohtamisen kehittämisessä?*

1.2. Tutkimuksen menetelmät ja aineisto

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ennen kaikkea ymmärtämään tutkimuksen kohdetta paremmin. Tyypillistä tälle tutkimustavalle on rajoittua tutkimuksessa pieneen määrään tapauksia, mutta tavoitteenaan kuitenkin analysoida ne mahdollisimman tarkasti. Tutkimuskohteet valitaan yleensä harkinnanvaraisesti ja tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2008: 16.)

Tieteenfilosofisesta näkökulmasta hermeneuttinen tiedekäsitys on yhteydessä kvalitatiiviseen tutkimustapaan. Tässä tieteenfilosofisessa suuntauksessa korostetaan muun muassa sitä, että hallintoa pyritään selittämään, ymmärtämään ja tulkitsemaan internationaalisuuden sekä tavoitteellisuuden kautta. Lisäksi analyysit, jotka kohdistuvat organisaatioihin ja hallintoon nojaavatkin ihmistieteiden metodologiaan eli ihmisen kokemusmaailmaan, tavoitteisiin sekä tarkoituksiin. Voidaan myös todeta, että ymmärtävään hallintotutkimukseen sopivat ensisijaisesti laadulliset tiedonhankintatavat ja menetelmät. (Salminen 2002: 191–192.)

Aineistonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Siinä haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelussa lähdetään siitä, että kaikkia yksilöiden tunteita, kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia voidaan tutkia tällä menetelmällä. Se ei siis edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. Haastattelun etuna onkin, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tällöin on mahdollisuus saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ihminen onkin haastattelussa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, jolloin hänet nähdään tutkimustilanteessa subjektina. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 34, 48.)

Tutkimuskohteiksi on valittu julkiselta sektorilta kaksi kuntakonsernia ja yksityiseltä sektorilta kaksi yrityskonsernia. Valintakriteerinä on lähinnä ollut se, että tutkittavassa organisaatiossa on ympäristöjohtaminen osana ympäristöasioiden hallintaa. Yksi kriteeri on myös se, että ympäristöjohtaminen ei olisi juuri käyttöönotettu johtamistapa vaan, että organisaatiossa olisi jo useamman vuoden ajalta kokemuksia ympäristöjohtamisesta ja sen työkaluista. Tarkoituksena on toteuttaa 17 henkilöhaastattelua, jotka jakautuvat tutkittavien organisaatioiden välille. Tutkielmaa varten haastatellaan henkilöitä, jotka toimivat ympäristöjohtamisen parissa kunta- ja yritysorganisaatioista.

Tutkimusmetodina toimii myös vertailu. Vertailu suoritetaan tässä tutkimuksessa siis yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä. Vertailu on hyvänä apuna julkisen toiminnan kehittämiseksi, jossa nykyään hyvin usein katsotaan mallia muualta. New Public Management on luonut uusia tietotarpeita hallinnon kehittämiseen. Tarpeellista on selvittää myös yritysmaailman hallinnon rakenteita ja käytäntöjä. Kun julkisen ja yksityisen toiminnan rajoja halutaan ylittää, tarvitaan siihen tietoa yksityisen ja julkisen sektorin toiminnan eroista ja yhtäläisyyksistä. (Hyyryläinen 2011: 71–72.)

Vertailtaessa yksityistä ja julkista organisaatiota on tärkeää tietää, mitkä ovat näiden eri organisaatioiden ydinominaisuudet (Vuori 2000: 109). Alford (2001: 2) kuitenkin korostaa, että julkinen ja yksityinen sektori eivät todellisuudessa ole niin tosistaan eroavia kuin luullaan. Harvat organisaatiot ovat puhtaasti julkisia tai yksityisiä. Pikemminkin ne sijaitsevat näiden määritelmien välillä kuin niiden ääripäissä. Kunnallisen organisaation voidaan kuitenkin nähdä eroavan yritysorganisaatiosta erityisesti sen hallintotavassa,

missä keskeistä on demokraattinen päätöksenteko ja sitä kautta poliittiset päätöksentekijät. Yritysten hallinnon muoto riippuu pitkälti sen yhtiömuodosta. Tärkeää on huomata poliittisen ulottuvuuden puuttuminen.

Vertailun perimmäisenä tarkoituksena on etsiä eroja ja yhtäläisyyksiä systemaattisesti (Salminen 2002: 209). Lisäksi hallinnollisen vertailun tarkoituksena on löytää malleja ja säännönmukaisuuksia hallinnollisesta toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen pääasiallinen tavoite on luoda uutta tietoa, mutta myös vahvistaa tai kehittää olemassa olevaa tietämystä. Näin ollen vertailu laajentaa ymmärrystämme hallintoon sekä sen hyviin ja huonoihin käytäntöihin. Kun oppimme vertailun avulla hallinnosta, pystymme huomioimaan parhaimmat käytännöt ja edistää niiden huomioimista kehittäessä organisaatioita. (Jreisat 2002: 1–2.) Kyseessä on oikeastaan eri asioiden rinnakkain asettamisesta. Se onkin vertailun keskeinen ehto, joka myös luo vertailusta omalaatuisen tutkimustyyppin. (Hyyryläinen 2011: 64.)

Jos perehdytään vielä vertailuun käsitteenä, voitaisiin todeta, että kaikki tutkimus on vertailua. Tätä voidaan perustella sillä, että aina kohdetta tarkastellessa sille annetaan jokin määre. Näin ollen kohdetta arvioidaan suhteessa kyseiseen määreeseen. Tällöin tapahtuu vertailua. Vertailun suppeampi tulkinta alleviivaa vertailua ainoastaan tutkimusmenetelmänä, jolloin tutkimus tehdään kyseisen metodin sääntöjen mukaisesti. Näin vertailu tutkimusmenetelmänä erottuu muusta tutkimuksesta. (Hyyryläinen 2011: 65–66.)

Vertailun tekemiseen liittyy tiettyjä perussääntöjä. Vertailumetodia voidaan käyttää silloin, kun on olemassa vähintään kaksi tapausta, jotka ovat vertailtavissa keskenään. Vertailtavuus toteutuu, kun tapauksilla on jokin yhteinen muuttuja, jonka merkitys molemmille organisaatioille on sama. Lisäksi vertailun edellytys on, että käytettävissä on yleinen ja yleisesti hyväksytty käsitteistö. Myös yksiköiden valinnassa täytyy ottaa huomioon niiden samantasoisuus. Vertailu edellyttää, että vertailussa käytettävä tieto, on kerätty järjestelmällisesti ja samalla tavalla. (Salminen 2002: 209.) Tässä tutkielmas-
sa keskeisenä muuttujana on ympäristöjohtaminen. Vertailtavuuden varmistamiseksi täytyykin varmistua, että sen merkitys on yrityksille ja kunnille sama. Ympäristöjohta-

misen peruserkitys kiteytyy johtamisen avulla tapahtuvaan kokonaisvaltaiseen ympäristöasioiden hallintaan organisaatiossa. Tämä merkitys jaetaan niin yrityspuolella kuin kunnissa. Tosin ympäristöjohtamisessa esiintyy näiden eri organisaatioiden välillä omia vivahteita esimerkiksi ympäristöjohtamisen tavoitteissa. Vertailun avulla onkin mahdollista löytää näitä mahdollisia eroavaisuuksia. Lisäksi tutkielman käsitteistökin perustuu hyvin yleisiin käsitteisiin, jotka tunnustetaan niin yksityisellä että julkisella sektorilla.

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielma jakautuu rakenteellisesti teoria- ja empiriaosaan. Luku yksi koostuu johdannosta tutkielmaan. Siinä esitellään lähemmin tutkimuksen taustaa, tavoitteita sekä menetelmiä. Teoriaosassa käsitellään toisessa luvussa tutkielman kannalta hyvin keskeistä käsitettä eli ympäristöjohtamista. Ympäristöjohtamista lähestytään ensiksi johtamiskäsitteen ja ympäristöhallinnan määrittelyllä. Nämä kaksi käsitettä luovat pohjaa itse ympäristöjohtamis-käsitteen läpikäymiseen. Ympäristöjohtamisen määrittelyssä pyritään luomaan ensiksi yleistä kuvaa sen sisällöstä, jonka jälkeen määrittelyssä mennään syvemmälle. Tällöin tärkeää on nostaa esille julkisen ja yksityisen organisaation ominaispiirteitä ympäristöjohtamisessa.

Kolmannessa luvussa keskitytään käsittelemään strategista johtamista ja ympäristöä. Tässäkin luvussa on keskeistä julkisen ja yksityisen organisaation eroavaisuuksien esiin nostaminen. Luvussa pyritäänkin luomaan kokonaiskuva strategian ja strategisen johtamisen merkityksestä ympäristökysymyksissä. Neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia ja suoritetaan niiden pohjalta tutkimusanalyysi. Lisäksi luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteutusta ja lyhyesti valittuja tutkimusorganisaatioita.

Viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset, joiden tarkoituksena on osoittaa tutkielman teoriaosuuden ja empiirisen osuuden yhteyttä. Lisäksi siinä kootaan keskeisimmät tutkimushavainnot. Luvun lopussa pohditaan myös tutkimuksen onnistuneisuutta ja luotettavuutta. Myös tutkimuksen aikana esiin tulleita mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia esitellään.

2. YMPÄRISTÖJOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman kannalta keskeistä käsitettä: ympäristöjohtamista. Käsitteen määrittely on ensiarvoisen tärkeää, että pystytään ymmärtämään sen merkitys johtamisnäkökulmana, ja myöhemmin sen suhdetta strategiseen johtamiseen. Tämän luvun tarkoituksena on myös selvittää, mitä johtaminen yleisesti ottaen on. Johtajuus yksittäisenä käsitteenä on kuitenkin erittäin laaja. Tämän tutkielman kannalta on siksi tarkoituksenmukaisempaa määritellä johtajuutta vain pintapuolisesti, että pystytään syventymään paremmin ympäristöjohtamiseen ja sen teemoihin.

2.1. Johtaminen käsitteenä

Henry Mintzberg (1973: 1–3) esittää teoksensa ”The Nature of Managerial work” johdannossa johtamiseen oleellisesti liittyvän kysymyksen ”What do managers do?”. Hänen mukaansa onkin oleellista ymmärtää, mistä johtamistyö kokonaisuudessaan koostuu, sillä muuten on vaikeaa esimerkiksi kehittää johtamista tai mitata johtamisen vaikutuksia.

Kun yritetään määritellä johtamista, huomataan, että sanalla on monia eri merkityksiä. Voidaan jopa sanoa, että jokainen tietää mitä sanalla tarkoitetaan, mutta jokaiselle ihmiselle se merkitsee eri asioita (Northouse 2010: 2). Johtamista voidaan kuvailla Hirvikorven (2005: 20) mukaan eräänlaisena monikulmaisena kuutiona, joka makaa eri asennoissa näin edustaen saman asian katsomista eri näkökulmista. Yksinkertaisesti johtaminen voidaan kuitenkin nähdä hallinnollisena ulottuvuutena, johon liittyy lukuisia teemoja, joiden avulla sitä voidaan tarkastella (Salminen 2002: 103).

Yleensä johtamista tarkastellaan esimerkiksi management ja leadership jaottelun kautta. Management pitää sisällään mm. asioiden, toimintojen ja materiaalisten resurssien johtamista, kun taas leadership keskittyy ihmisten johtamiseen. (Salminen 2002: 109.) Näiden kahden käsitteen erona voidaan edellä mainittujen lisäksi nähdä niiden suhtautuminen muutokseen. Leaderit haluavat edistää muutosta, uusia asioita ja ideoita. Managerit puolestaan tähtäävät toiminnallaan vakauteen ja pysyvyyteen.

Vaikka johtamista voidaankin jaotella kahdeksi erilaiseksi käsitteeksi, pitää kuitenkin huomioida, että onnistuneeseen toimintaan vaaditaan molempia. (Lämsä & Hautala 2004: 207.)

Ihmisten johtamiselle löytyy monia määritelmiä, mutta se voidaan lyhyesti määritellä käyttäytymiseksi, jolla pyritään vaikuttamaan toisten käyttäytymiseen. Se on siis arvo- ja valtalatautunut prosessi, jossa ihminen pyrkii ohjaamaan toisia ihmisiä tekemään asioita, joilla saavutetaan organisaation tavoitteet. Näin ollen johtajuuden tarkoituksena on saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja kyse on ennen kaikkea ihmisten välisistä suhteista. Nämä suhteet toimivat vuorovaikutteisesti, vaikka perinteisesti onkin nähty, että kaikki lähtee johtajasta ja johdettavat ovat vain kohteita. Nykyään kuitenkin vaikuttamista tapahtuu molempiin suuntiin sekä johtajasta alaisiin että alaisista johtajaan. Tärkeää onkin huomata, että ilman johdettavia ei johtaja voi toimia johtajana. (Lämsä & Hautala 2004: 206–207.)

Asioiden johtamiseen voidaan katsoa liittyvän neljä päätoimintoa, joiden avulla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet. Näinä päätoimintoina voidaan pitää suunnittelua, organisointia, johtamista ja kontrollointia. Kun johtaja osaa käyttää näitä edellä mainittuja toimintoja oikein, pystyy hän saavuttamaan asetetut tavoitteet tehokkaasti. Nämä päätoiminnot muodostavat siis perustan johtamiselle, mutta johtamisprosessiin liittyy myös useita muita avaintekijöitä, jotka taas vaikuttavat päätoimintoihin. (Bartol & Martin 1991: 6–11.)

2.2. Ympäristöhallinta

Käsitteenä hallinta (*governance*) tarkoittaa erilaisten menettelytapojen muodostamaa kokonaisuutta, jonka avulla pyritään vastaamaan uusiin haasteisiin. Hallinnan käsite ei ole kuitenkaan niin yksiulotteinen, mikä tulee esille erilaisissa konteksteissa. Esimerkiksi yhdysvaltalainen tapa käyttää hallinnan käsitettä eroaa eurooppalaisesta. Yritysmaailmassa taas *corporate governance* jäsentyy erilaisista lähtökohdista verrattuna julkisen toiminnan ehdoilla toteutuvaan hallintaan. Lisäksi eri tieteenala kohtaisissa diskursseissa korostuvat erilaiset hallinnan ominaisuudet. (Karppi & Sinervo 2009: 7–9). Hallinta

on oikeastaan yhä enemmän vuorovaikutusta eri yhteiskunnallisten toimijoiden kesken. Näin ollen julkinen ja yksityinen sektori sekä kansalaisyhteiskunnan toimijat verkostoituvat keskenään ja vaikuttavat toisiinsa uusin tavoin. Hallinta ei siis ole mikään lineaarinen prosessi, vaan tulos monien toimijoiden ja keinojen vuorovaikutuksesta. (Sairinen 2009: 133, 149.)

Van Kersbergen ja van Waarden (2004) erottavat eri hallinta käsitteen merkityksiä pohjautuen kirjallisuudessa esiintyviin määritelmiin. Lisäksi he toteavat, että mitään yksimielisyyttä ei vallitse siitä, mitkä merkitykset kuuluvat hallinta käsitteen alapuolelle. Näistä eri määritelmistä nostetaan esille tämän tutkimuksen kannalta oleelliset määritelmät:

Hyvä hallinta yksityisellä sektorilla (*good governance in the private sector: corporate governance*): Tällä tarkoitetaan lähinnä yritysten johtamis- ja valvontajärjestelmiä. Yksi ajatus hyvän hallinnan taustalla yrityksissä on, että se lisää talouden makrotason tehokkuutta, koska sijoitusmahdollisuudet ovat kasvavassa määrin riippuvaisia siitä. (van Kersbergen & van Waarden 2004: 147.) Ympäristöhallintajärjestelmät voidaan ajatella olevan osa tätä suuntausta (Sairinen 2009: 135).

Hyvä hallinta julkisella sektorilla (*good governance in the public sector: new public management*): Tässä suuntauksessa on kyse hyvän hallinnan tuomisesta julkisen sektorin organisaatioihin. Käytännössä tämä on usein tarkoittanut yksityisen sektorin johtamiskonseptien käyttöönoton julkisessa toiminnassa. (van Kersbergen & van Waarden 2004: 147–148.) Lisäksi tämän suuntauksen tarkoituksena on edistää toimintaolosuhteiden muutosta kuten deregulaatiota, kilpailuttamista sekä yksityistämistä (Sairinen 2009: 134).

Kun yhdistetään hallinta osaksi ympäristöasioita, on kyse ympäristöhallinnasta. Se tarkoittaa ympäristöongelmien ja niiden ratkaisujen yhteiskunnallista hallintaa. Sen tarkoituksena on kuvata yhteiskunnallisia tai yhteisöllisiä ympäristöratkaisuja sekä niihin liittyviä prosesseja sekä toimijoita. (Sairinen 2009: 139.) Toisaalta ympäristöhallinnalla voidaan tarkoittaa kaikkia institutionaalisia järjestelyjä, joilla pyritään vaikuttamaan

esimerkiksi yksilöiden tai organisaatioiden käyttäytymiseen. Yhteiskunnat ovatkin kehittäneet monia institutionaalisia rakenteita ympäristöhallinnalle. Tosin ne ovat tehokkaita joissain tilanteissa, mutta universaalisina järjestelminä ne eivät toimi. (Brewer & Stern 2005: 41.)

Varsinkin kasvava verkostoituminen yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden välillä, sekä vastuiden siirtyminen julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille, on johtanut uudenlaisiin ympäristöhallinnan muotoihin (Eckerberg & Joas 2004: 405). Hyvä ympäristöhallinta vaatii kaikkien toimijoiden mukana olemista ja yhteistyösuhteiden muodostumista johtaen yhtenäisiin ponnistuksiin ja toimintoihin ympäristöjohtamisessa. Yhteistyönäkökulman juurruttaminen osaksi ympäristöhallintaa vaatii kansalliselta hallinnolta tehokkuutta ja hajautettua valvontaa, paikallishallinnon taas täytyy olla johtavassa roolissa sekä yritysten täytyy sitoutua itseohjaukseen. Ennen kuin vapaaehtoisista toimista tulee pysyvä normi ympäristöjohtamisessa, ovat ulkoiset rajoitteet sisältäen formaalit ja epäformaalit säännöt velvollisuuksista ja rooleista eri toimijoita kohtaan sekä motivoivat seikat ympäristöhallinnassa keskeisiä tekijöitä yhteistyön luomisessa eri toimijoiden välillä. (Ren 2001: 144.)

Ympäristöpolitiikassa keskeinen kysymys on ympäristökysymysten hallinta- ja hallintotapojen kehittäminen. Kun ympäristöongelma on yleisellä tasolla tunnustettu, ei sen ratkaisemiseen riitä luonnontieteellinen ympäristötieto, vaan siihen liittyy myös monia yhteiskunnallisia kysymyksiä. Kyse on politiikan tavoitteiden määrittelystä, sopivista toimenpiteistä, toimien aikatauluista ja laajuudesta sekä toimijoiden vastuista ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta. (Sairinen 2009: 130.) Ympäristöpoliittisen toiminnan liikumavara sekä keinot luoda tilaa ympäristöpoliittiselle toiminnalle vaihtelee eri toimialoilla sekä eri ajankohtina. Keskeistä kuitenkin on uusien ympäristöongelmien nostaminen osaksi julkista agendaa. Lisäksi uusien ratkaisumallien etsiminen vaativat aktiivista ongelmien uudelleenmäärittystä sekä vakiintuneiden toimintatapojen kyseenalaistamista, koska uusille toimintamalleille täytyy saada tilaa. (Haila, Helle, Jokinen, Leino, Tynkkynen & Åkerman 2009: 170.)

Ympäristöongelmien ratkaisemisessa kohdataan yleensä intressiristiriitoja, jotka vaikeuttavat asioiden ratkaisemista. Näihin ristiriitoihin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimerkiksi toimijoiden ja toimijaryhmien erilaiset toimintatavat ja -mahdollisuudet. Valtion, kansalaisyhteiskunnan sekä markkinoiden piirissä vallitsevat erilaiset toimintaperiaatteet. Kärjistetysti voidaan todeta, että valtio hallinnoi, kansalaisyhteiskunnassa keskustellaan ja markkinoilla tuotetaan voittoa. Näistä erilaisista toimintamalleista huolimatta organisaatio itse määrittelee haluaako se olla avoin vai suljettu vuorovaikutukselle, ulkoisille vaikutteille sekä uusille ajatuksille. (Lindholm 2008: 130–131.) Tämä valinta voi vaikuttaa hyvinkin merkittävästi organisaation elinvoimaisuuteen ja selviytymiseen.

Ympäristöhallintaa voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, mutta neljä keskeisintä ovat ohjausreformi, sopeutuva ympäristöhallinta, refleksiivinen ympäristöhallinta sekä deliberatiivinen ympäristöhallinta. Ensinnäkin ympäristöhallinnassa on voi olla kyse ohjauskeinojen valinnasta, joilla ohjataan toimijoita ympäristönkannalta myönteisempään suuntaan. Ohjauskeinoja voivat olla hallinnollis-oikeudellinen ohjaus, informaatio-ohjaus, taloudellinen ohjaus sekä suunnittelu-, yhteis- ja itseohjaus. Tarkemmin yhteisohjaus tarkoittaa esimerkiksi vapaaehtoisia ympäristösopimuksia ja itseohjauksessa on kyse yritysten omista ympäristöohjelmista ja –sertifikaateista. (Sairinen 2009: 139–140.)

Sopeutuvassa ympäristöhallinnassa lähtökohtana on luonnonvarojen kestävä käyttö, ympäristönsuojelun teknisen toteutuksen ongelmat sekä luonnontieteellisen ympäristötiedon yhteiskunnallisen välittymisen puutteet. Sopeutuvassa ympäristöhallinnassa kyse on sopeutuvan johtamisen laajemmasta yhteiskunnallisesta kehyksestä. Refleksiivisessä ympäristöhallinnassa on kyse hallinnan omien kykyjen ja mahdollisuuksien kyseenalaistamisesta sekä epävarmuutta ohjauskyvyn toimivuudessa mahdollisissa yllättävissä ympäristöongelmissa. Deliberatiivisessa ympäristöhallinnassa kyse on osallistumisen lisäämisestä osaksi hallintaa. Taustalla siihen on vaikuttanut trendinä osallistumisen, vuorovaikutuksen ja avoimuuden kasvu. (Sairinen 2009: 143–147.)

Hallinta ja ympäristöhallinta omalta osaltaan liittyvät ympäristöjohtamiseen. Oikeastaan ympäristöjohtaminen voidaan nähdä yhtenä hallinnan keinona. Siinä on oikeastaan kyse itseohjauksesta, koska ympäristöjohtaminen on vapaaehtoinen johtamismalli hallita ympäristöasioita organisaatiossa. Toisaalta hallinta korostaa juuri ympäristöongelmien ratkaisujen tärkeää ulottuvuutta eli vuorovaikutusta eri yhteiskunnallisten toimijoiden kesken. Hallinnan avulla pystytään mahdollisesti myös löytämään uusia toimintamalleja vuorovaikutuksen kautta ja näin ollen vastaamaan esimerkiksi uusiin ympäristöhaasteisiin.

2.3. Ympäristöjohtaminen käsitteenä

Ympäristöjohtamisen käsite on monille epäselvä, ja sen käyttö vaihtelee tutkijoidenkin parissa eri merkityksissä ja yhteyksissä. Yleisesti ottaen ympäristöjohtamisen käsitettä on pidetty jäykkänä ja manipulatiivisena. Käsitteenä se luo mielikuvaa ympäristötekijöiden hallittavuudesta, niin kuin ympäristöasioita pystyttäisiin johtamaan ennustettavasti ja haluttuun suuntaan ongelmitta. (Kallio 2001: 19.) Pohjola (2003: 42) korostaa, että ympäristöä ei sinänsä voida johtaa. Ympäristöjohtamiselle parempi ilmaisu olisi hänen mukaansa ympäristöasioiden johtaminen, jossa korostetaan ympäristöön liittyvien asioiden johtamista, eikä niinkään ympäristön johtamista. Kirjallisuudessa on esiintynyt määritelmiä myös luonnonvarojen johtamisesta. Barrow (1999: 2) kuitenkin tyrmää käsitteen. Ympäristöjohtamiseen verrattuna luonnonvarojen johtamisessa ollaan huolissaan pikemmin vain yhdestä ympäristön osasta eli luonnonvaroista ja niiden hyödyntämisestä. Lisäksi se on johtamistapana reaktiivinen ja luottaa nopeisiin teknisiin ratkaisuihin ongelmien ratkomisessa. Lisäksi siinä on tyypillistä projektimainen lähestymistapa asioihin. Ympäristöjohtamista ei voida siis pitää ainoana ympäristöasioiden hallintaan liittyvänä käsitteenä. Puhuttaessa ympäristöasioiden hallinnasta ympäristöjohtaminen käsitteenä on kuitenkin vakiinnuttanut asemansa tieteellisessä keskustelussa.

Ympäristöjohtamiselle ei ole olemassa mitään yhtä tiivistä yleistä määritelmää. Se on hyvin ymmärrettävää, kun otetaan huomioon ympäristöjohtamisen laajan ulottuvuuden ja erikoistumisen. (Barrow 1999: 3–4.) Näin ollen ympäristöjohtamiseen liittyy runsaasti erilaisia määritelmiä, mutta määritelmistä voidaan kuitenkin poimia keskeisiä ympä-

ristöjohtamisen ominaispiirteitä. Ensimmäisenä on relaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että relaatiossa johdettava kohde on subjektiivisen määritelmän tulos, eikä niinkään objektiivinen kohde. Ongelmallista voi olla kuitenkin se, että tällöin ympäristö tulkitaan ja määritellään yksipuolisiin intresseihin perustuen. Toisena piirteenä esiintyy ympäristönäkökohtien yhdistäminen johtamiseen. Lisäksi ympäristöjohtamisessa voidaan nähdä olevan strateginen lataus. (Kallio 2004: 43–44.) Vaikka ympäristöjohtamisen määrittelyyn ei löydy yhtä ja ainoaa määritelmää, on kuitenkin tutkielman kannalta keskeisen käsitteen ymmärtämisen vuoksi mielekäästä nostaa kirjallisuudesta esiin muutamia määritelmiä:

* Ympäristöjohtaminen on kattokäsite erilaisille keinoille ja välineille, joiden avulla organisaatioiden ympäristönsuojelua toteutetaan käytännön tasolla (Lindholm 2008: 132).

* Ympäristöasioiden hallinta, hoitaminen sekä kehittäminen edellyttävät ympäristöjohtamista, jolla tarkoitetaan tapaa liittää toiminnan ympäristöasiat osaksi johtamis- ja päätöksentekojärjestelmää (Pohjola 2003: 37).

* Ympäristöjohtamista voidaan pitää sekä strategisena että päätöksenteon työkaluna (Krishnamoorthy 2005: 2).

* Ympäristöjohtamista voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin ympäristöjohtamista voidaan ajatella monikerroksisena prosessina, jossa erilaiset ympäristöjohtajat ovat vuorovaikutuksessa ympäristön ja toistensa kanssa edistääkseen toimintaansa. Toisaalta se voidaan ymmärtää tutkimussuuntauksena, jota määrittävät erilaisten konseptien ja lähestymistapojen yhdistyminen toisista poikkeavalla tavalla. (Wilson & Bryant 1997: 5.)

Jos tarkastellaan ympäristöjohtamista tarkemmin käsitteenä, voidaan sen nähdä muodostuvan luonnonympäristöstä sekä johtamisulottuvuudesta. Lisäksi se näyttää olevan samankaltainen suhteessa muihin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen käsitteisiin. Esimerkiksi strateginen johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat muo-

dostettu käsitteinä samalla logiikalla. Niissä on yhdistetty kaksi abstraktia tekijää siten, että ensimmäinen tekijä on alisteinen jälkimmäiselle. Näin ensimmäinen on niin sanotusti johdettavana. (Kallio 2001:19–20.)

Ympäristöjohtaminen perustuu antroposentriseen paradigmaan, jossa ihminen ymmärtää olevansa ympäristön yläpuolella. Hän kokee, että hänellä on kyky ja oikeus arvioida ympäristön tarpeita sekä hyödyntää luonnonvaroja oman harkintansa mukaan. Antroposentrinen ajattelu ei ole onnistunut kyseenalaistamaan ihmisen pyrkimystä tavoitella kasvua ja mukavuuksia luonnonympäristön kustannuksella, vaikka tämän toiminnan haittavaikutukset tunnistetaan globaalilla tasolla. (Rinne kangas 2004: 120.) Antroposentrisen paradigman vaihtoehdoksi on esitetty ekosentristä lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon luonnon omat rajoitteet suhteessa ihmisen toimintaan. Ekosentrisyydessä pyritään muuttamaan vallitsevia ihmisten arvoja, eettisyyttä, elämäntyyliä sekä asenteita ja näin ollen muuttaa ympäristöön kohdistuvaa ihmiskeskeistä näkemystä (Purser, Park & Montuori 1995: 1069). Ympäristöjohtamisessa, kuten myös kestävässä kehityksessä, pyritään toiminnassa ottamaan ympäristö mahdollisimman hyvin huomioon. Niissä on kieltämättä hyvin ihmiskeskeinen lähtökohta, eli että ihminen toiminnallaan pyrkii vaikuttamaan ympäristön ja luonnon kulkuun edistyksestä ja kehityksestä tinkimättä. Rinne kangas (2004: 121) toteaaakin, että kukaan ei varmasti halua luonnon elinvoiman heikkenemistä, mutta harva länsimainen ihminen on valmis mukautumaan esimerkiksi ekosentriseen todellisuuteen, joka merkitsee luopumista ja rajoittamista sellaisille toiminnoille, jotka saattavat aiheuttaa elämää ylläpitävien voimien heikentymistä.

Yhteiskuntatieteillä ei juuri ole ollut yhteistä luonnontieteiden kanssa. Ympäristöjohtamisessa törmätäänkin kahden varsin erilaisen tieteenalan keskinäisiin rajoitteisiin. Tiedon hankkiminen luonnonympäristöstä ja siihen liittyvistä muutoksista aukaisee väistämättä yhteyden luonnontieteisiin sekä teknisiin- ja insinööritieteisiin. (Kallio 2001: 20.) Ympäristöjohtaminen vaatii yleensä monitieteellistä lähestymistapaa, ja siinä täytyykin sovittaa yhteen muun muassa tiede, sosiaalitieteet, politiikka sekä suunnittelu (Barrow 1999: 4).

Ympäristöjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa nousee esille myös toiveikkuus organisaation toiminnan ympäristömyönteisistä vaikutuksista. Ympäristöjohtamisen käsitteeseen liitetäänkin yleensä hyvin positiivinen lataus, jossa odotuksena on, että se synnyttää myönteisiä vaikutuksia luonnonympäristölle. (Kallio 2004: 43–44.) Ympäristöjohtamisessa tärkeänä tavoitteena onkin osoittaa erilaisia mahdollisuuksia ympäristömyönteisemmille toiminnoille ja havaita mahdollisia uhkia sekä ongelmia. Ympäristöjohtamisessa täytyy olla myös pitkántähtäimen näkökulma asioihin. Lisäksi huomio täytyy olla niin paikallisella kuin globaalilla tasolla. (Barrow 1999: 4.) Ympäristöasioiden johtamiseen liittyy myös paljon erilaisten sääntöjen ja säädösten noudattamista, mutta myös yhteistyötä erilaisten ympäristötoimijoiden kanssa (Krishnamoorthy 2005: 1).

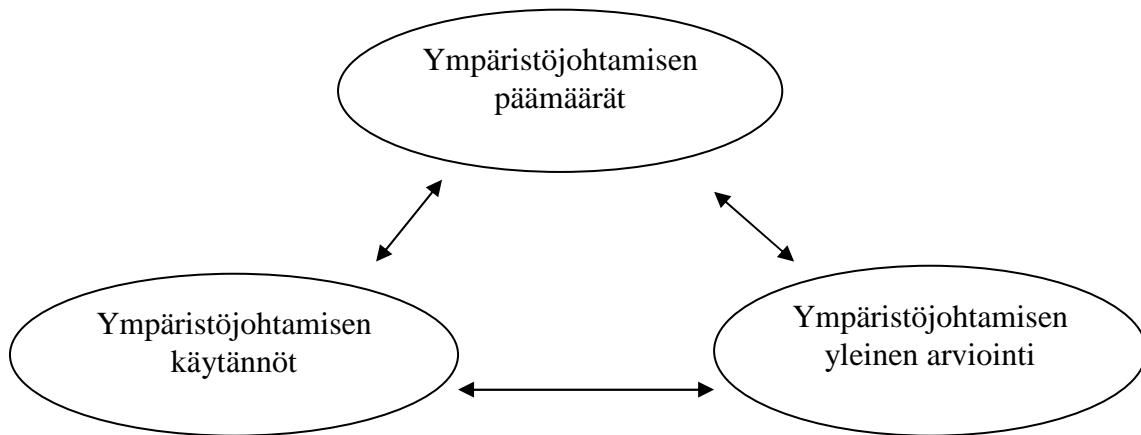
Yksinkertaisesti ympäristöjohtaminen voidaan kiteyttää kolmeen tavoitteeseen, joita ympäristöjohtamisessa täytyy toteuttaa:

- 1.) tavoitteiden tunnistaminen
- 2.) tavoitteiden toteutumismahdollisuuksien arviointi
- 3.) kehittää ja toteuttaa mahdollisia keinoja saavuttaa tavoitteet

Ensimmäinen tavoite onkin hyvin hankala toteuttaa, koska yhteiskunnassa ei välttämättä ole selkeää ideaa siitä, mitä se tarvitsee. Lisäksi ihmiset saattavat haluta asioita, jotka ovat haitaksi ympäristölle sekä muille ihmisille. Ympäristöjohtajan täytyykin tunnistaa tavoitteet ja yrittää voittaa muut tavoitteiden taakse. Kohdat kaksi ja kolme vaativat ympäristöjohtajalta vuorovaikutusta muun muassa ekologisuuden, talouden, lain, politiikan sekä ihmisten välillä, että hän pystyy ohjaamaan kehitystä. On vaikeaa olla yhteistyössä monen eri tahon kanssa, koska kehitys etenee asteittain lyhyellä aikavälillä, mikä on tyypillinen tapa monille ihmisille toimia. Kuitenkin nämä lyhyen aikavälin osalta toteutuneet tavoitteet saavat aikaan paljon laajempia ja pidempiaikaisia vaikutuksia. Tämä korostaa kehitystyön hallinnan tärkeyttä kaikilla hallinnon tasoilla. (Barrow 1999: 4.)

Ympäristöjohtamisen tutkimuksessa löytyy erilaisia tutkimussuuntauksia, jotka voidaan jakaa kolmeen eri osaan (ks. kuvio 1). Ensimmäisenä ovat ympäristöjohtamisen pää-

määrät, joilla tarkoitetaan syitä, jotka motivoivat organisaatioita harjoittamaan ympäristöjohtamista toiminnassaan. Nämä syyt voidaan jakaa vielä kolmeen luokkaan, joita ovat eettiset tekijät, kilpailutekijät sekä institutionaaliset paineet. Toisena ovat ympäristöjohtamisen käytännöt, jotka tarkoittavat varsinaista ympäristöjohtamistyötä. Näkökulmia käytännön ympäristöjohtamiseen ovat esimerkiksi ympäristöjohtajan työ, ympäristöviestintä sekä ympäristöjärjestelmät. Viimeisenä suuntauksena on yleinen arviointi. Tämän suuntauksen keskeisenä tavoitteena on ympäristöjohtamisen syvän olemuksen ymmärtäminen, ja tähän suuntautuneet tutkijat käyvätkin hyvin eettis-painotteista diskurssia esimerkiksi kestävästä kehityksestä ja yhteiskunnallisesta vastuusta. (Kallio 2004: 47–48.)



Kuvio 1. Ympäristöjohtamisen tutkimussuuntaukset (Kallio 2004: 47).

2.4. Ympäristöjohtaminen ja organisaatio

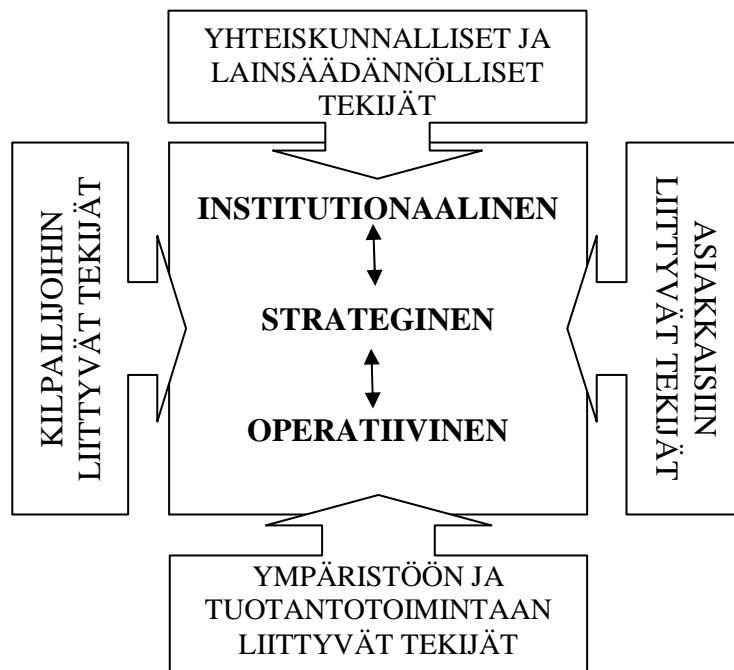
Tässä kappaleessa on tarkoitus tarkastella ympäristöjohtamista tarkemmin yksityisen ja julkisen organisaation kontekstissa eli tässä tapauksessa kuntien ja yritysten toiminnassa. Lisäksi tässä kappaleessa käsitellään yritysten ja kuntien suhdetta ympäristöön. Ympäristöorientoituneisuudella on nimittäin suuri rooli ympäristöjohtamisen omaksumisessa ja onnistumisessa organisaatioissa.

Organisaatiot ovat keskeisiä instrumentteja, joilla ihmiset vaikuttavat ympäristöön. Siksi ymmärrettävää olisi, että organisaatiotutkimuksessa ympäristöasiat esittäisivät suurempaa roolia tutkimusareenoilla. Kuitenkin tällainen keskustelu on jäänyt vähäiseksi. Tähän on syynä varsin kapea-alainen tulkinta organisaation ympäristön käsitteestä, johon luonnonympäristön kuuluminen koetaan vieraaksi. (Shrivastava 1994: 706.) Ympäristöasiat kuitenkin vaikuttavat organisaatioihin monilla eri tavoilla. Vaikutukset vaihtelevat vähäisistä laajoihin. Vähäiset vaikutukset voivat liittyä esimerkiksi jätteenkäsittelyn sääntelyihin. Laajemmat ympäristövaikutukset riippuvat lähinnä organisaation toiminnoista. Pieneen insinööriyritykseen vaikutukset ovat erilaiset kuin isoon julkisen sektorin organisaatioon. (Brady 2005: 98.) Ympäristönäkökohtien voimakas esilläolo onkin aiheuttanut sen, että organisaatioiden on täytynyt sopeutua uuteen tilanteeseen. Luonnollisesti se on aiheuttanut myös johtamisen vihertymisen ja näin ollen ympäristöjohtamisen synnyn. Ympäristöjohtamisessa onkin ennen kaikkea kyse ympäristöasioiden liittämisestä organisaation johtamis- ja päätöksentekojärjestelmään (Pohjola 2003: 37).

Ympäristön ja organisaation näkökulman voidaan ajatella olevan kaksisuuntainen. Ensinnäkin organisaatioissa täytyy ymmärtää ja ottaa huomioon organisaation vaikutukset ympäristöön. Toisaalta tärkeää on myös huomioida ympäristökysymykset ja niiden vaikutukset itse organisaatioon. (Brady 2005: 97.) Ympäristökysymyksissä organisaation intressi saattaa olla poikkeava ympäristön etuun suhteutettuna, jolloin ympäristön intressi jää yleensä organisaation intressin varjoon. Organisaatioilla on tietyt tavoitteensa, joita ne pyrkivät saavuttamaan. Ympäristöasioiden mukaan ottamisen toimintaan ei kuitenkaan haluttaisi vahingoittavan organisaation toimintaedellytyksiä. Näin ollen ympäristö pyritään ottamaan mukana toimintaan niin, että se palvelisi organisaation tavoitteita ja päämääriä. Tosin lakisääteisten ympäristöasioiden hoitamisessa ei juuri ole vaihtoehtoja. Toisaalta taas organisaatioiden ympäristöasioista huolehtiminen voidaan nähdä eräänlaisena yhteiskuntavastuullisuutena, jossa ympäristöasioista huolehtiminen koetaan velvollisuutena.

Modernista ympäristöjohtamisesta voidaan nostaa esille kolme organisatorista syvyystasoa (ks. kuvio 2). Operatiivisella tasolla kyse on konkreettisesta ympäristöjohtamistyöstä, jolla pyritään pienentämään organisaation toiminnasta aiheutuvia ympäristövaiku-

tuksia. Operatiivinen ympäristöjohtaminen on hyvin organisaatio- ja tilannesidonnaista ja näin ollen on haastavaa osoittaa kokonaisvaltaista esitystä aiheesta. Tutkimustasolla onkin tyydytty lähinnä kuvaamaan tätä operatiivista tasoa ympäristöjärjestelmien näkökulmasta sekä case -tutkimuksin. Operatiiviseen tasoon vaikuttavat erilaiset kuviossa 2. esitetyt ulkoiset tekijät niin, että operatiivisessa ympäristöjohtamisessa kuitenkin toteutuu ympäristöpolitiikan mukainen ympäristöstrategia. Toisessa tasossa on kyse strategisesta ympäristöjohtamisesta. Tässä tasossa tavoitteena on kilpailun ja markkinoiden hallinta sekä kilpailuedun luominen ympäristöjohtamisen kautta. Viimeisenä on institutionaalinen taso, jossa on kyse lähinnä organisaation legitimaatiosta. Ympäristölainsäädäntöä voidaankin pitää ympäristöjohtamisen alkusysäyksenä, mutta lakien noudattamisen ohella myös muiden yhteiskunnallisten tekijöiden merkitys on kasvanut. Erilaiset toimijat, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestöt kiinnittävät enemmän huomiota organisaatioiden tapaan toimia muun muassa ympäristökysymyksissä. Institutionaalisessa ympäristöjohtamisessa on perimmiltään kyse yhteiskunnallisen hyväksynnän saavuttamisesta ja sitä kautta myös imagon säilyttämisestä. Sitä voidaan pitää jopa yhtenä kilpailukeinona. (Kallio 2001: 29–35.)



Kuvio 2. Organisatoriset syvyystasot modernissa ympäristöjohtamisessa (Kallio 2001: 29).

Kuviossa 2. on hyvin nostettu esille kolme tasoa, joilla ympäristöjohtamisen täytyy ope-roida. Vaikka tässä Kallion (2001) kehittelemässä kuviossa pohjana on ympäristöjohta-minen yritysorganisaatiossa, kuvaa se toisaalta myös kuntaorganisaation organisatorisia tasojia. Huomioitavaa kuitenkin on, että kilpailuedun luominen ei ole niinkään keskeistä kunnissa, vaan tärkeää on niiden perustehtävän toteuttaminen eli kuntalaisten hyvinvoinnin saavuttaminen. Näin ollen strategian ja operatiivisen tason painotus on enem-mänkin kuntalaisten tarpeissa ja näin ollen ympäristönäkökulman tuominen palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen. Institutionaalisella tasolla on myös kunnissa kyse legiti-मितein saavuttamisesta kuntalaisten silmissä ja toisaalta myös imagon säilyttäminen ympäristökysymyksiä käsitellessä ja ratkaisuissa.

2.4.1 Ympäristöjohtaminen yrityksissä

Liiketaloustieteessä luotiin 1990-luvun alussa käsite ”ympäristöjohtaminen”. Sen avulla ympäristönsuojelutavoitteet liitettiin osaksi yritysten perinteistä liiketoimintaa. Ympä-ristönsuojelua korostetaan siinä siten, että yritysten toiminta tehostuu. (Lindholm 2008: 131.) Koska yritykset kilpailevat jatkuvasti asiakkaista ja markkinaosuuksista, on niiden kehiteltävä uusia tuotteita. Näin ollen ne joutuvat kuluttamaan rajallisia luonnonvaroja sekä luomaan enemmän jätettä ja saasteita. (Madu 2007: 5.) Monissa yrityksissä ympä-ristöongelmat onkin havaittu olevan tärkeä johtamisen haaste. Päästöjen vähentäminen, rajoitettu luonnonvarojen käyttö, ympäristöystävällisten tuotteiden kehittäminen sekä uusien teknologioiden käyttö tuotannossa ovat asioita, joita johtajien täytyy ottaa huomioon jokapäiväisessä työssään. Monet yritykset ovatkin pyrkineet huolehtimaan ympäristö-asioista esimerkiksi niin, että ovat palkanneet ympäristöjohtajia, aloittaneet henkilökun- nan koulutuksia, kirjoittaneet pelisääntöjä toiminnan tueksi ja toteuttaneet erilaisia tie- dotuskampanjoita. (Räsänen, Meriläinen & Lovio: 1993: 1.) Erityisiä ympäristöjohtami- sen välineitä yrityksissä ovat muun muassa tuotteiden elinkaaritarkastelu, tuotannon sisäiset tarkastukset, investointien ympäristövaikutusten arviointi sekä erilaiset ympäris- töjärjestelmät. Lisäksi yrityksissä on kasvavassa määrin pyritty siirtymään erillisistä ympä-ristöyksiköistä siihen, että ympäristöasiat sisällytetään osaksi muuta toimintaa. (Sairi- nen, Viinikainen, Kanninen & Lindholm: 1999: 112.)

Yritysnäkökulmasta ympäristöjohtaminen merkitsee kahden toisilleen vastakkaisen näkökulman yhteensovittamista eli luonnonympäristön ja liikkeenjohtamisen (Rinnekan- gas 2004: 120). Yritysten perinteisten sidosryhmien rinnalle onkin noussut uusi sidos- ryhmä: ympäristö. Näin ollen yritysjohton vastuualue laajenee ympäristön huomioonot- tamiseen. Sidoryhmänä ympäristöstä täytyy hankkia tietoa ja on pyrittävä vaikutta- maan siihen hallitusti. Yleensä saatetaan väittää, että ympäristöllä ei ole merkitystä yri- tyksille muuten kuin asiakkaiden tai viranomaisten asettamien vaatimusten kautta tai yrityksen kilpailijoiden vuoksi. Kuitenkin jos globaalia ympäristökriisiä pidetään fak- tana, tuntevat myös yritykset sen vaikutukset toiminnassaan tulevaisuudessa. Tämä li- sääkin tulevaisuuteen kohdistuvien suunnitelmien epävarmuutta. (Heiskanen 1993: 73– 74.)

Yleensä ympäristöjohtamisen yhteydessä puhutaan myös ympäristönsuojelusta sekä kestävästä kehityksestä. Kallion (2004: 44) mukaan ympäristöjohtamisen suora rinnas- taminen edellä mainittuihin teemoihin on harhaanjohtavaa. Ympäristöjohtamisessa on kyse ennemminkin yrityksen omiin intresseihin liittyvästä välinearvoisesta toiminnasta, joka johtaa yleensä ekotehokkuuteen. Yrityksissä kestävä maailman rakentamista ei nähdä ensisijaisena tavoitteena, koska niiden täytyy toiminnan jatkuvuuden kannalta olla kiinnostuneita legitimaation ja resurssien saannin turvaamisesta sekä kilpailuedun luomisesta. Yritysten ympäristöjohtamisessa onkin kyse kestävä kehityksen heikom- masta tulkinnasta. Positiivisena puolena tässä tulkinnassa voidaan pitää innovaa- tionäkökulman esiinnousua, ja siitä seuraava kestävä kehitystä tukevien innovaation kehittely. Toinen positiivinen piirre on prosessinäkökulman vahvistuminen, joka on seurausta erilaisten johtamisjärjestelmien omaksumisesta. Kiinnostavaa onkin, missä määrin tällainen välinäkökulma on riittävä panostus kestävä kehityksen keskuste- luun, jossa liikkeellepanevana voimana on arvopohjainen näkemys toivottavasta kehi- tyksestä. Kritiikin kohteeksi joutuukin yritysten kulutuksen kasvattamisen ideologia, jossa yrityksen tarpeiden luojan rooli unohtuu. (Markkanen 2004: 182.)

Nämä edellä olevat näkemykset peilaavat tyypillistä yritysmaailman suhtautumista, jos- sa ympäristö nähdään vain välineenä. Ympäristöjohtamisessa yrityksissä voidaan nähdä olevan kyse myös eettisyydestä ja tietynlaisesta yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta. Pohjolan (2003: 13) mukaan nykyään puhutaankin vastuullisen liiketoiminnan yhtey-

dessä ”hyvästä yrityskansalaisuudesta”. Se edellyttää yrityksiä tarkastelemaan toimintansa johtamista ja kehittämistä eettisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. Birchin (2008: 131) mukaan yrityskansalaisuuden korostaminen yrityksissä, on laajentanut niiden näkemystä olla osana laajempaa julkista yhteiskuntaa, eikä vain suppeasti nähdä itsensä voittoa tuottavina toimijoina, joiden ei tarvitse ajatella toimiensa laajempaa kontekstia suhteessa sosiaalisiin ja ympäristöön kohdistuviin seurauksiin.

Yrityksiä sitoo eräänlainen ympäristövastuu. Se perustuu ennen kaikkea ympäristölakiin ja viranomaismääräysten noudattamiseen. Lisäksi yrityksen toiminnassa aineellisten resurssien käyttö täytyy olla tarkoituksenmukaista ja säästäväistä sekä myös jätteiden määrä pyritään minimoimaan. Ympäristövastuullisuuden täytyy näkyä yrityksen kaikissa toiminnoissa. Yritysten toimintaan liittyy myös taloudellinen vastuu, joka tiivistää yrityksen toiminnan perustan. Yrityksen täytyy olla kannattava, tehokas sekä kilpailukykyinen. Lisäksi yrityksille asetetaan omistajien toimesta tuotto-odotuksia, joihin niiden täytyisi pystyä vastaamaan. Taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen yhteiskunnalle kuuluu myös olennaiseksi osaksi vastuullista liiketoimintaa. (Pohjola 2003: 13–16.) Näin ollen ympäristöasioiden ja liiketoiminnan yhdistäminen onkin haastavaa, ja ne saattavat olla joskus toisilleen vastakkaiset.

Ympäristövastuun määritelmä saa erilaiset painotukset eri alojen välillä. Yrityksillä on myös erilaiset historialliset taustat ympäristöasioiden hoitamisessa. Raskas teollisuus kuten esimerkiksi metalliteollisuus on aloittanut ympäristönsuojelutyön viranomaisen määräyksestä ja lakisäätteiset velvoitteet ovat merkittävä tekijä sen ympäristöasioiden hallintaa. Kun taas uudessa teollisuudessa, jota esimerkiksi Nokia edustaa, ovat kyseessä erilaiset ympäristökuormitukset. (Pohjola 2003: 39–40.) Ympäristövastuu ei ole vain suurilla yrityksillä, joiden toiminta aiheuttaa merkittäviä ympäristövaikutuksia. Pienilläkin yrityksillä on vaikutuksia ympäristöön. Erilaisten ympäristövaikutusten pienentämiseksi kaiken tyyppisillä ja eri alojen yrityksillä on merkitystä (Purvis, Drake, Hunt & Millard 2000: 14).

Ympäristöasioiden huomioimista on pidetty yrityksissä kustannuseränä, josta ei juuri ole muuta hyötyä yrityksille. Tätä ajattelutapaa on pyritty kumoamaan nostamalla ym-

päristöasiat laatuajattelun rinnalle yhdeksi menestystekijäksi. Monet tutkijat ovat esittäneet, että eräänlainen win-win -tilanne on mahdollista eli, että yritys pystyy parantamaan kustannustehokkuuttaan ja silti säästämään ympäristöä. Osa liikkeenjohdon toimijoista taas ei usko, että kaikkien kannalta parasta tilannetta ympäristöasioissa on mahdollista löytää. Johtajien toiminnassa taloudellinen näkökulma on keskeinen ja siksi ympäristöasioiden huomioiminen nähdään kustannuksena. Ympäristöalan tutkijat taas näkevät ympäristöasioissa ekologisen ulottuvuuden eli ympäristöstä täytyy pitää huolta kustannuksista välittämättä. (Pohjola 2003: 26–27.)

Porter ja van der Linde (1995) korostavat, että yritykset voivat saavuttaa kilpailukykyä ja tuottavuutta innovaatioilla, jotka esimerkiksi vähentävät tuotannon ympäristövaikutuksia. Näin ollen vihreys ja kilpailukyky voidaan saavuttaa yhdessä. Heidän mukaansa tähän tarvitaan hyvää säätelyä, joka luo tiettyä painetta yrityksiä innovatiivisuuden toteuttamiseen. He kehottavatkin johtajia ajattelemaan ympäristöparannukset mahdollisuuksina yrityksen toiminnassa, eikä vain kulueränä tai väistämättömänä uhkana. Kalliomäen (2006: 123) mukaan muun muassa tämä Porterin ja van der Lindelin (1995) aiemmin esitelty näkemys edustaa poliitikkojen idealistista näkökantaa, jonka mukaan lainsäädännöllinen ohjaus kannustaa parhaiten yrityksiä kehittämään toimintaansa ympäristöystävällisemmäksi ja saavuttamaan myös taloudellisia hyötyä sekä kilpailuetua. Yritysten mielestä taas tiukentuva lainsäädäntö ei palkitse vapaaehtoisista muutoksista esimerkiksi tuotannossa, vaan saattaa jopa joissain tapauksissa kiristää ympäristölupanormeja entisestään. Lisäksi yritysmaailma näkee ristiriitaisena eri maanosien erilaisen ympäristölainsäädännöllisen toimintaympäristön. Tämä aiheuttaa uhan siitä, että yritykset siirtävät toimintansa väljemmän ympäristölainsäädännön maihin, jos ympäristöpolitiikka ei kehity globaalisti yhtenäisemmäksi.

Johdon sitoutuminen, omistajien vaatimukset sekä henkilöstön kiinnostuneisuus ovat tärkeitä yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat ympäristöasioiden huomioimiseen yrityksen toiminnassa. Jos taas tarkastellaan ympäristöasioiden huomioimiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, niin keskeisimmiksi voidaan nostaa viranomaiset, lainsäädäntö sekä asiakkaat. Asiakkaiden vaatimukset painottuvatkin yrityksissä ulkopuolisista teki-

jöistä eniten. Heillä onkin suuri valta yritysten toiminnan suuntauksiin. (Sairinen ym. 1999: 112.)

Yritykset käyttävätkin yhä enemmän ympäristöteema markkinoinnissaan. Tällä yritykset hakevatkin imagoetua markkinoilla ja myös asiakkaiden hyväksyntää. Viimeaikoina teollisuus on esitellyt omien ympäristöohjelmiansa tuloksia. Kyse ei ole vain teollisuuden omista saavutuksista, vaan pikemminkin yhteisvaikutusta lainsäädännön asettamista puitteista, kansainvälisten sopimusten velvoitteiden toteuttamisesta, teknologian kehityksestä, markkinoiden paineesta sekä imagotekijöiden merkityksen kasvusta yrityskuvassa ja markkinoinnissa. (Sairinen ym. 1999: 112.)

2.4.2. Ympäristöjohtaminen kunnissa

Kunnilla voidaan nähdä olevan hallinnollisina perusyksiköinä huomattava rooli yhteiskunnallisina toimijoina, joilla on välittömiä sekä välillisiä vaikutuksia ympäristöön. Esimerkeiksi voidaan nostaa kuntien keskeinen rooli maankäytön ja liikenteen suunnittelussa sekä myös vesi- ja jätehuollon järjestämisessä. Lisäksi kuntien tehtävänä voi olla myös joukkoliikenteen sekä energianhuoltopalveluiden järjestäminen. Lisäksi suurina maanomistajina kuntien päätöksenteolla ja toiminnalla on huomattava merkitys ympäristön kannalta. (Mansikkamäki 2004: 6.)

Kuntalain 1 § (1995/365) mukaan kunnan perustehtävä on edistää kuntalaisten hyvinvointia ja kestävä kehitystä alueellaan. Näin ollen kuntien intressi huolehtia oman alueensa ympäristön tilasta perustuu kuntalaisten hyvinvoinnin takaamiseen. Tätä tukee myös kuntien lakisääteinen velvollisuus turvata asukkailleen terveellinen, turvallinen ja viihtyisä elinympäristö. (Sairinen ym. 1999: 197.) Lain mukaan kuntien täytyy myös hoitaa erilaisia ympäristönsuojelutehtäviä. Tosin niiden hoitamiseksi kunnilla on suhteellisen vapaat kädet hallinnon järjestämisessä. (Joas 1995: 11.) Kunnissa ympäristöjohtaminen voidaankin nähdä olevan merkittävä keino ottaa organisaation ympäristöasiat hallintaan, vähentää kuntien haitallisia vaikutuksia ympäristöön sekä vahvistaa myönteisiä ympäristövaikutuksia (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2010: 4).

Kunnat soveltavat ympäristöjohtamista vaihtelevassa määrin, mikä liittyykin laajempaan kuvaan koko kunnan ympäristöpolitiikan suunnasta ja sisällöstä. Kuntien ympäristöasioiden huomioimiseen vaikuttavat niin ulkoiset kuin sisäiset tekijät. Sisäinen toimintaympäristö koostuu organisaatiokulttuurista, ammatillisesta suuntautumisesta sekä hierarkiasuhteista. Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvat seuraavat tekijät: yhteiskunnan lait ja normit, vallitsevat ideologiat sekä talouden, teknologian, elinympäristön ja luonnontilan yleinen kehitys. (Sairinen 1994: 19.) Myös kuntien moninaisuus ja erilaisuus vaikuttavat siihen, miten ympäristöorientoituneisuus sekä ympäristöhallinto toteutuvat ja kehittyvät kunnissa (Sairinen ym. 1999: 198). Lisäksi paikallinen ympäristöorientaatio heijastaa yleensä aina yhteiskunnassa laajemmin esiintyviä ympäristökeskusteluja. Suomesta löytyy ympäristöasioihin erittäin paljon huomiota kiinnittäviä kuntia, joissa ympäristönsuojelu nähdään oleellisena ja keskeisenä osana toimintaa. Toisissa kunnissa taas ympäristöarvot nähdään vain hyötynäkökulman kautta, ja pahimmissa tapauksissa niitä käytetään päättäjien oman edun tavoittelun välineinä. (Konttinen & Liimatainen 1996: 3–5.)

Kuntien päätöksenteko, jossa yhdistyy poliittinen ja viranhaltijoiden päätöksenteko, vaikuttaa myös osaltaan ympäristöasioiden toteutumiseen kunnissa. Kunnallinen päätöksenteko muotoutuukin intressien keskinäisen kamppailun tuloksena. Julkisella sektorilla tämä piirre on ympäristönsuojelun aiheuttama uhka taloudellisten intressien toteutumiselle. Ympäristöintressi ja sen puolestapuhujat häviävät helpommin vanhemmille intresseille kuten elinkeinoelämän tai rakennuttajien tavoitteille. (Sairinen ym. 1999: 197.)

Ympäristökysymysten huomioimiseen paikallisella tasolla vaikuttaa myös ihmisten erilaiset arvomaailmat. Toiset arvostavat kunnan roolia laadukkaana ympäristön luojana sekä säilyttäjänä. Toiset taas näkevät kunnan tärkeänä roolina elinkeinoelämän toimintaedellytysten varmistamisen ja työpaikkojen turvaamiseen. Molempien näkökantojen tarkoituksena on kuntalaisten hyvinvointi, vaikkakin eri keinoin. (Sairinen ym. 1999: 198.) Arvomaailmojen painotukset näkyvät kunnan poliittisessa päätöksenteossa ja sitä kautta viranhaltijoiden toiminnassa poliittisen tahdon toteuttajina.

Valtionhallinnolle on laadittu suositeltavia toimia, jotka auttavat ympäristöjohtamisen onnistumista organisaatiossa. Tällaisia toimia ovat muun muassa johdon sitoutuminen, ympäristöjärjestelmien integrointi muuhun johtamiseen, ympäristöjärjestelmien rakentamisen ja käytön koordinaatio sekä tuki, henkilöstön koulutus ja motivointi, riittävien resurssien varmistaminen ympäristöjärjestelmätyöhön sekä kannustimia oikean suunnan vahvistamiseksi. (Reinikainen 2010: 30.) Nämä edellytykset ovat niin yleispäteviä, että niitä voidaan ajatella sovellettavan myös paikallishallinnon ympäristöjohtamisen tueksi. Ympäristöjohtamisessa keskeistä onkin ympäristöasioiden saaminen osaksi organisaation kaikkea muuta toimintaan.

Ympäristöjohtamisesta seuraa erilaisia toimenpiteitä. Tällaiset toimenpiteet voivat kunnissa kohdistua välillisiin vaikutuksiin, joilla tarkoitetaan esimerkiksi hankintojen kautta aiheutuvaa vaikutusta muihin toimijoihin. Toimenpiteet voivat aikaansaada myös välittömiä toimenpiteitä, kuten energiankäytön pienentymisen tai jätehuollon kehittymisen. Lisäksi ympäristöjohtamisen toimenpiteet voivat kohdistua palveluiden tuottamistapaan ja prosesseihin. Tarkemmin onnistuneen ympäristöjohtamisen hyödyt kunnissa näkyvät pienentyneinä ympäristövaikutuksina, taloudellisina säästöinä, henkilöstön ympäristötietouden kasvuna sekä kunnan parantuneena imagona. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2010: 4).

Kunnissa ympäristö liitetään yleensä kestävä kehityksen tavoitteluun. Kestävä kehityksen ulottuvuuksista juuri ekologinen kestävyys dominoi kuntien kestävä kehityksen sisältöä. Erilaiset ympäristöön liittyvät teemat on osittain asetettu paikalliseen kontekstiin, mutta hyvin usein käy niin, että ne jäävät vaille paikallista sisältöä. Esimerkiksi suuret periaateratkaisut jäävät vain julistustasolle. Näin ollen toivotaan vain jotain tapahtuvan, mutta ei määritellä milloin, miten ja kenen toimesta tavoitteet toteutuvat. Kestävä kehityksen ulottuvuuksista sosiaaliseen kestävyteen kunnissa mielletään yleensä kuntalaisten ympäristötietouden kasvu, osallistumismahdollisuuksien lisääminen sekä syrjäytymisen ehkäisy. Taloudellinen kestävyys taas on jäänyt kaikista vähäisimmälle suoranaistalle huomiolle kestävä kehityksen ohjelmien tavoitteissa. Näiden ohjelmien lähtökohdiksi on kuitenkin asetettu taloudellisen menestyksen takaaminen sekä elinkeinoelämän toimintamahdollisuuksien turvaaminen. (Häikiö 2000: 106–107.)

Suomen kuntaliiton (2001: 6) keskeisinä kuntien kestävästä kehitystä tukevin ohjelmallisinä sekä toiminnallisina kokonaisuuksina ovat olleet muun muassa kuntien kestävä kehityksen ohjelmat eli paikallisagendat, kestävä kehityksen arvioimisen sekä mittauksen menetelmät ja ympäristöjohtamisen menetelmät. Kunnissa ympäristöjohtaminen liitetään siis vahvasti kestävä kehityksen tavoitteluun.

2.5. Ympäristöjärjestelmät

Ympäristöjohtaminen liitetään yleensä ympäristöjärjestelmiin sekä muihin ympäristöjohtamisen työkaluihin. Tällöin se nähdään hyvin teknisenä ratkaisuna. (Kallio 2001: 24.) Ympäristöjärjestelmät ovat siis ympäristöjohtamisen apuvälineitä. Ympäristöjärjestelmä on oikeastaan johtamisjärjestelmä, jonka avulla pyritään parantamaan organisaation ympäristöasioiden hallintaa (Kippo-Edlund 2006: 118). Lisäksi ympäristöjärjestelmät tarjoavat välineitä, jotka auttavat organisaatioita järjestelmälliseen ympäristöasioiden huomioimiseen. Niiden avulla organisaatiot tunnistavat toiminnastaan aiheutuneet ympäristövaikutukset kuten esimerkiksi energiankulutuksen tai jätteiden määrän. Tämän jälkeen organisaatioiden täytyykin asettaa itselleen tavoitteet haitallisten ympäristövaikutusten vähentämiseksi. Keskeistä on myös luoda menettelytavat, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. (Pohjola 2003: 63.) Organisaatioiden täytyy seurata aktiivisesti tavoitteiden toteutumista sekä parantaa toimintansa ympäristötehokkuutta uusien tavoitteiden kautta (Kippo-Edlund 2006: 120).

Ympäristöjärjestelmät ovat ennen kaikkea vapaaehtoisia, mutta määrämuotoisia ympäristöjohtamisen menetelmiä. Tällä hetkellä käytössä on monia erilaisia menetelmäkehyksiä, joista organisaatio pystyy valitsemaan omalle toiminnalleen parhaiten soveltuvan järjestelmän. Kansainvälisesti käytetyimmät ympäristöjärjestelmät ovat ISO 14001 sekä EMAS. Nämä ympäristöjärjestelmät soveltuvat sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioille toimialasta riippumatta. (Reinikainen 2010: 11, 38.) Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa ovat yleistyneet myös kevennetyt ympäristöjärjestelmät, jotka rakennetaan sovellettuina versioina ympäristöjärjestelmästandardista (Kippo-Edlund 2006: 118).

EMAS ja ISO 14001 ovat ominaisuuksiltaan hyvin samanlaisia, mutta niistä voidaan nostaa esille muutamia keskeisiä eroavaisuuksia. Ensinnäkin EMAS on EU:n sisäinen järjestelmä ja ISO 14001 on kansainvälinen järjestelmä. Toiseksi EMAS:n julkisuusperiaatteet ovat laajemmat kuin ISO 14001. EMAS-järjestelmää noudattavan organisaation täytyy vuosittain antaa julkinen ympäristöselonteko, jonka vahvistaa akkreditoitu ympäristötodentaja. ISO 14001 -järjestelmässä edellytetään vain ympäristöpolitiikan julkaisemista ja julkinen ympäristöraportti on vapaaehtoinen. Viimeinen merkittävä ero koskee ympäristölainsäädäntöä. EMAS -asetus edellyttää, että organisaation täytyy tuntee ja noudattaa ympäristölainsäädäntöä, kun taas ISO 14001 – standardissa riittää, että organisaatiolla on menettelytavat, joiden avulla se pääsee lainmukaisuuden tilaan määrätyn ajan kuluttua. (Rohweder 2004: 104.)

Yksi keskeinen asia onnistuneen ympäristöjärjestelmän soveltamisessa organisaatiossa on, että koko organisaation ihmiset kaikilta tasoilta otetaan mukaan sen toteuttamiseen. Kaikkien työntekijöiden täytyy myös ottaa vastuu oman työnsä osalta ympäristöjärjestelmän toteuttamisesta. Tämä onnistumisen takaamisessa organisaation täytyykin antaa paljon tukea työntekijöilleen sekä kouluttamalla lisätä heidän tietouttaan ympäristöasioista. (Federal Facilities Council 1999: 5.)

Parhaimmillaan ympäristöjärjestelmät voivat antaa organisaatiolle viitekehyksen, jonka avulla ne pystyvät parantamaan ympäristövastuullisen toiminnan operatiivista ja strategista tasoa. Ympäristöjärjestelmät ovat toistaiseksi olleet hyödyksi ympäristöasioiden operatiivisessa hallinnoinnissa. Selityksenä tähän voi osaltaan olla se, että ympäristöjärjestelmien ohjeistuksissa ja auditoinneissa painotetaan enemmän operatiivista puolta, mikä toisaalta taas vähentää strategisen puolen huomioimista. Operatiivisen johtamisen taso on hyvin oleellinen ympäristöasioiden hallinnassa, mutta tärkeää olisi myös varmistaa ympäristöjärjestelmien vaikutus organisaation strategiseen johtamiseen. (Rohweder 2004: 113.)

Ympäristöjärjestelmiä on käytetty viime vuosina lähinnä yrityksissä. Positiiviset kokemukset yksityisellä sektorilla ovat kannustaneet ympäristöjärjestelmien omaksumista osaksi julkishallinnon toimintaa. (Lozano & Vallé 2007: 495–496). Julkisella sektorilla

onkin kasvava kiinnostus ympäristöjärjestelmiä kohtaan. Yhtenä syynä on se, että ne koetaan mahdollisuuksina saavuttaa kestävä materiaali- ja energiatalous. Ympäristöjärjestelmien hyödyt ovat lisäksi moninaiset. Niiden avulla on mahdollista parantaa ekotehokkuutta, vähentää energia- ja raaka-aineiden käyttöä, edistää kestäviä hankintoja, saada taloudellisia säästöjä, lisätä henkilöstön osallistumista sekä synnyttää kysyntää ekologisille innovaatioille. (Reinikainen 2010: 38.)

Kunnissa ympäristöjärjestelmä ja siihen liittyvät ympäristöohjelmat voivat olla myös osa paikallisagenda (Kippo-Edlund 2006: 119). Paikallisagenda on paikallisen kestävä kehityksen toimintaohjelma, jota voidaan pitää myös keskeisenä ympäristöjohtamisen työvälineenä kunnissa (Sairinen ym. 1999: 201). Näin ollen ympäristöjärjestelmä voi olla myös tavoitteellinen ja järjestelmällinen keino hallita kestävä kehityksen asioita (Kippo-Edlund 2006: 119). Paikallisagendassa yhdistyvätkin kestävä kehityksen osa-alueet eli sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen tasapaino. Kuntien pitäisikin kehittää kuntiaan näitä teemoja noudattaen. (Sairinen ym. 1999: 201.)

Yksityisen sektorin hyödyt ympäristöjärjestelmistä ovat hyvin samanlaiset kuin julkisen sektorin organisaatioissa. Esimerkkinä voidaan mainita energia- ja jätekustannusten pieneminen. Lisäksi toimintaa pystytään tehostamaan niiden avulla sekä saada ympäristöriskit pienemmään. Myös henkilökunnan ympäristötietoisuus ja sitoutuminen lisääntyy. (Kippo-Edlund 2006: 119.) Ympäristöjärjestelmät auttavat siis yrityksiä siirtymään perinteisistä toimintatavoistaan kohti ympäristöä säästävempiä tapoja. Tämän seurauksena yritysten suhteet yhteiskuntaan paranevat ja lopulta niiden paikka markkinoilla paranee. (Psomas, Fotopoulos & Kafetzopoulos 2011: 517.) Ympäristöjärjestelmät parantavat siis yritysten imagoa, ja ne auttavat myös vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. (Kippo-Edlund 2006: 119.)

2.6. Ympäristöjohtamisen vertailua kuntien ja yritysten välillä

Tässä kappaleessa on tarkoitus yhteenvetomaisesti laittaa rinnakkain aikaisemmin esitellyjä ympäristöjohtamisen ominaisuuksia kunnissa ja yrityksissä. Jäljessä keskeisim-

mät aiemmin esitellyt eroavaisuudet ja yhtäläisyydet on koottu taulukkoon 1, jonka avulla pystytään hahmottamaan paremmin ominaisuuksien suhdetta toisiinsa.

Kuntatasolla ympäristöjohtamisen tavoite poikkeaa yrityksen ympäristöjohtamisesta. Win-win tilanteen synnyttämät hyödyt eivät näy kunnissa suoraan liiketoiminnan kehittymisenä, vaan oikeastaan ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisena toimintana, jonka tarkoituksena on tähdätä toimivaan ja ympäristöä säästävään ja huomioivaan organisaatioon. (Vuorela, Koskela & Kauppinen 2008: 7.) Yrityksissä taas liiketoiminnan kehittymisen lisäksi keskeisenä tavoitteena on saada asiakkaiden hyväksyntä. Lisäksi yrityksen tavoitteissa löytyy myös eettinen painotus ympäristövastuullisuudesta, joka ilmenee hyvän yrityskansalaisuuden tavoittelulla.

Molemmille organisaatioille ympäristöjohtamisesta koituvia hyötyjä ovat ympäristötietouden parantuminen, yhteistyön lisääntyminen, ympäristötiedotuksen tehostuminen sekä sen avulla voidaan vastata paremmin viranomaisten asettamiin ympäristövaatimuksiin tehokkaammin. Yleisesti ympäristöjohtamisen avulla pystytään siis kehittämään toiminnan laatua ja tehokkuutta sekä vähentää toiminnasta aiheutuvia ympäristöhaittoja ja – riskejä. (Kippo-Edlund 2006: 119.)

Yritysten ja kunnan organisaatiot eroavat jonkin verran toisistaan kun tarkastellaan ympäristöjohtamisen hyötyjä. Sekä yritykset että kunnat kokevat ympäristöjohtamisen parantavan niiden imagoa. Kuitenkin kunnat näkevät ympäristöjohtamisen seuraavien hyötyjen kuten ympäristönäkökulman huomioon ottamisen sekä ympäristönsuojelutoimien konkretisoitumisen huomattavasti tärkeämpänä asiana kuin imagoedun. (Kippo-Edlund 2006: 119.) Tämä johtuu osaksi siitä, että kunnat ovat julkisorganisaatioita, joiden tavoitteena on yleisen ja kuntalaisten edun turvaaminen.

Taulukkoon on valittu käytännöksi ympäristöjärjestelmät siksi, että ne ovat keskeisiä ympäristöjohtamisen välineitä. Kunnissa ja yrityksissä ympäristöjohtamisjärjestelmät eivät sinänsä eroa toisistaan, koska ne ovat aina määrämuotoisia. Tosin eri ympäristöjärjestelmät eroavat toisistaan ja organisaatioilla on mahdollista ottaa käyttöön kevennetty ympäristöjärjestelmä. Loranzo & Vallès (2007: 496) esittelevät kuitenkin viisi eroavai-

suutta ympäristöjärjestelmien hyödyntämisestä yritysten ja kuntien välillä. Ensimmäiseksi yritysten taloudelliset hyödyt voidaan havaita suhteellisen helposti, kun taas paikallishallinnossa hyödyt ovat vaikeammin havaittavissa. Yrityksissä kilpailukyky kasvaa esimerkiksi imagon parantumisesta ja raaka-aineiden kustannusten pienemisestä. Kunnissa ympäristöjärjestelmistä saatavat hyödyt ovat pikemmin pitkällä aikavälillä ilmeneviä ja saattavat olla luonteeltaan enemmän sosiaalisia kuin taloudellisia. Toisena eroavaisuutena on organisaation vaikutus ympäristöön. Yritykset ovat kiinnostuneita enemmän tuotantonsa suorista vaikutuksista ympäristöön, kuten esimerkiksi päästöjen vähentämisestä, jätteistä sekä energian kulutuksesta. Paikallishallinnossa on samanlaisia ympäristövaikutuksia, mutta yleisimmät ovat niin sanotusti epäsuoria, jotka tulevat palvelujen tuottamisesta.

Kolmanneksi kunnissa päätös ympäristöjärjestelmän noudattamisesta tehdään yleensä poliittisella tasolla joko kuntalaisten painostuksella tai ilman sitä. Yrityksissä taas päätöksen tekevät markkinat tai oikeastaan asiakkaat, jotka tekevät ostopäätöksensä ympäristöystävällisten yrityksiä suosien. Toiseksi viimeisenä eroavaisuutena voidaan nähdä olevan ympäristöjärjestelmistä seuraavien vaikutusten laajuus. Yrityksissä hyödyt ulottuvat asiakkaisiin asti ja joissain tapauksissa jopa toimittajille asti. Paikallishallinnossa taas seuraukset ulottuvat koko kunnan alueelle. Viimeiseksi asiakkailta on vaikutusvaltaa lyhyellä aikavälillä yritysten ympäristöystävälliseen toimintaan ja saada markkinoille sen mukaisia tuotteita. Muuten yritykselle tulee riski joutua pois markkinoilta, koska he eivät ole vastanneet kuluttajien toiveisiin. Jos taas asukkaat eivät ole tyytyväisiä kunnan ympäristöpolitiikkaan, heille jää kaksi vaihtoehtoa. Joko äänestää toisin seuraavissa vaaleissa tai muuttaa pois kunnasta. (Loranzo & Vallès 2007: 496)

Ympäristöjohtamisen vaikutukset oletetaan olevan lähinnä positiivisia vaikutuksia erilaisiin sidosryhmiin kuten esimerkiksi ympäristöön, kuntalaisiin ja asiakkaisiin. Ympäristöjohtamisen vaikutukset ulottuvat kunnissa oikeastaan konkreettisesti kunnan alueelle ja myös siellä asuviin kuntalaisiin. Ympäristöjohtamista toteuttavilla kunnilla voidaan ajatella olevan myös valtakunnallinen vaikutus. Niiden toiminta voi olla kannustava esimerkki muille kunnille. Jos kaikki kunnat noudattaisivat ympäristöjohtamista aktiivisesti, tarkoittaisi se ympäristöasioiden hallinnan koko maan kattavaa toimintaa. Yrityk-

sissä esimerkiksi päästöjen väheneminen vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön ja myös lähellä asuviin ihmisiin. Yritysten ympäristöjohtaminen vaikuttaa keskeisesti myös yritysten asiakkaisiin.

Taulukko 1. Ympäristöjohtamisen ominaisuuksia kunnissa ja yrityksissä.

YMPÄRISTÖJOHTAMINEN

	Kunnat (Julkinen organisaatio)	Yritykset (Yksityinen organisaatio)
Tavoitteet	* Kuntalaisten hyvinvoinnin takaaminen sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuu	* Liiketoiminnan kehittyminen, hyvä yrityskansalaisuus sekä asiakkaiden hyväksyntä
Hyödyt	* Pienentyneet ympäristövaikutukset, taloudelliset säästöt, parantunut imago sekä henkilökunnan ympäristötietoisuus	* Toiminnan tehostuminen, parantunut imago ja asema markkinoilla, taloudelliset säästöt sekä ympäristöriskien pienentyminen
Käytännöt	* Ympäristöjärjestelmät: tavoitteiden asettaminen ja seuranta, jatkuva kehittäminen	* Ympäristöjärjestelmät: tavoitteiden asettaminen ja seuranta, jatkuva kehittäminen
Vaikutus	* Koko kunnan alue ja sen asukkaat	* Asiakkaat sekä toimintaympäristö
Ympäristön merkitys	* Hyötynäkökulma vs. vastuunäkökulma	* Kustannuserä vs. menestystekijä

Kunnissa ympäristön merkitys voidaan kiteyttää kahteen näkökulmaan: hyöty- ja vastuunäkökulmaan. Ympäristön merkitys voidaan jossain kunnissa nähdä hyödyn kautta. Tällöin ympäristönsuojelun eettiset ulottuvuudet unohtuvat helposti, koska hyötynäkö-

kulmassa esimerkiksi taloudellinen hyöty asetetaan ympäristön edelle. Tosin hyötynäkökulman voidaan ajatella myös pitävän sisällään ympäristöjohtamisesta saatujen hyötyjen tavoittelu. Tällöin ympäristöön kohdistuvat toimet edistävät ympäristön tilaa, mutta siitä saadaan muita hyötyjä. Kunnat voivat suhtautua ympäristöön myös vastuunäkökulman kautta. Ympäristönsuojelu koetaan arvokkaana itsessään ja tärkeänä tavoitteena. Lisäksi kuntien rooli julkisorganisaatioina osaltaan velvoittaa vastuullisen toimintaan myös ympäristön suhteen.

Yrityksissä ympäristö voidaan nähdä olevan vain kustannuserä. Näin ollen viranomaisien asettamat ympäristövelvoitteet koetaan kustannuksia aiheuttaviksi pakollisiksi toiminnoiksi. Toisaalta yrityksissä ympäristö voi olla myös menestystekijä, joka tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tavoitella asiakkaiden hyväksyntää ja tuloksellisuutta. Yrityksissä ympäristön merkitys voi saada myös eettisiä piirteitä, ja se voi näkyä korostuneena ympäristövastuullisuutena. Tieteellisillä foorumeilla yritysten laajempi yhteiskunnallinen vastuu sekä eettiset kysymykset ovat herättäneet keskustelua. Tosin eettisyys ympäristöjohtamisessa on jäänyt vielä laajemmin tutkimatta. (Kallio 2001: 25.)

3. STRATEGINEN JOHTAMINEN JA YMPÄRISTÖ

Tässä luvussa syvennytään ympäristöjohtamisen rooliin osana strategista johtamista. Luvun alkupuolella on tarkoituksena esitellä strategisen johtamisen kannalta keskeisiä käsitteitä. Lisäksi pyritään määrittelemään strategista johtamista ja siihen liittyviä teemoja. Sen jälkeen keskitytään käsittelemään strategisuuden ja ympäristön suhdetta ympäristöjohtamisen sekä strategisen johtamisen kautta.

3.1. Strategia, arvot, visio ja missio

Strategia

Strategia on yhdistävä, kokonaisvaltainen sekä integroitu suunnitelma, joka liittyy organisaation strategisiin hyötyihin ja sen toimintaympäristön haasteisiin. Sen tarkoituksena on varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen koko organisaation tasolla. (Rao 2010: 21.) Strategioiden kehittäminen ja toteuttaminen vaatii analyyttisiä tekniikoita sekä taitoja. Strategian ymmärtäminen on ensimmäinen askel strategisen johtamisen prosessissa. (Jeyrathnam 2008: 3.) Strategia käsitteen juuret löytyvät militaristisesta konseptista, jossa strategia alun perin merkitsi suunnitelmaa, jonka avulla vihollinen saatiin kukistettua (Worall, Collinge & Bill 1998: 474).

Yksi tunnetuista strategian määritelmistä on Mintzbergin (1987) 5P-malli, jossa esitellään viisi erilaista näkökulmaa strategiaan. Ensimmäkin strategia voidaan nähdä suunnitelmana, joka pitää sisällään tietoisesti valitut suuntaviivat, joiden mukaan toimitaan tietyssä tilanteessa. Toiseksi strategia voi olla myös juoni, jonka avulla voidaan voittaa kilpailijat. Strategia voidaan nähdä myös toimintamallina, joka pitää sisällään yhtenäisiä toimintatapoja. Strategia on mahdollista ymmärtää myös esimerkiksi tuotteen tai palvelun asemana markkinoilla tai muussa laajemmassa kontekstissa. Viimeiseksi strategia voidaan määritellä näkökulmana, joka yhdistää toiminnot organisaation laajempaan visioon ja tulevaisuuteen.

Yleensä organisaatioilla on kolmen tyyppisiä strategioita: koko organisaation laajuisia, tiettyyn ohjelmaan liittyviä sekä resursseihin liittyviä strategioita. Myös neljäs strategiatyyppi on mahdollinen ja se liittyy instituutioihin. Organisaatiostrategian avulla vastataan kysymyksiin missiosta, tavoitteista, arvoista ja uusista strategiasuunnauksista. Se asettaa rajat sille, miten organisaatiossa toimitaan. Se määrittelee myös pääsuunnat, joilla pyritään parantamana nykytilannetta. Ohjelmastrategian avulla tarkastellaan strategian sovellutuksia tiettyyn organisaation ohjelmaan. Tässä strategiassa huomioidaan myös tavoitteet, arvot sekä ympäristönäkökulma, mutta ne huomioidaan vain suhteessa tähän tiettyyn ohjelmaan. Resurssi-strategiassa pyritään maksimoimaan tarpeelliset tukiresurssit, joilla voidaan saavuttaa laadukas tehokkuustaso. Institutionaalisessa strategiassa kiinnitetään huomiota organisaation kykyyn toteuttaa strategisia aloitteita. Nämä neljä strategiatyyppiä voidaan esittää myös hierarkkisessa järjestyksessä. Tärkeää on kuitenkin huomata, että ne ovat kaikki vuorovaikutuksissa toisiinsa. Lisäksi niiden täytyy olla yhtenäisiä, integroituvia ja tasapainossa keskenään taatakseen onnistuneen lopputuloksen organisaatiolle. (Koteen 1997: 22.)

Arvot

Arvon käsitteenä voi määritellä eri tavoin. Sillä voidaan kuitenkin kuvata esimerkiksi yksilöiden, organisaatioiden tai yhteiskuntien ajattelua ja tilaa (Viinamäki 2008: 20). Arvoilla yleensä tarkoitetaan kaikkea, mikä on tavoiteltavaa, haluttua, tarvittua tai arvostettua (Salminen 2010: 15). Arvot auttavat ihmisiä arvioimaan ja tekemään valintoja eri vaihtoehtojen välillä (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007: 35). Arvoja määriteltäessä jotkut päämäärät koetaan tärkeämmiksi kuin toiset. Arvot nousevat pinnalle ja niihin halutaan nojautua varsinkin kun ilmenee kriisejä ja ongelmia (Lämsä, Hautala 2004: 179.) Arvot pohjautuvat eettisistä periaatteista (Morden 2007: 178).

Arvot voidaan jakaa hiljaisesti hyväksytyihin ja huonosti tiedostettuihin arvoihin sekä julki-lausuttuihin tavoitearvoihin. Tavoitearvot ovat niitä organisaation arvoja, joita halutaan tietoisesti korostaa ja edistää toiminnassa. Arvot ovat suhteellisen pysyviä, joten ne muuttuvat hitaasti. Tärkeää on huomioida se, että kun organisaatio määrittää tavoitearvonsa, pitää niiden näkyä aidosti toiminnassa. Näin arvot saavuttavat uskottavu-

den. (Lämsä, Hautala 2004: 179–180.) Arvot luovat organisaation päätöksenteolle pohjan (Morden 2007: 178).

Mikään strategia ei oikeastaan ole arvovapaa. Strategia sisältää aina arvoja ja toimintaa kuvaavia periaatteita. Strategisessa johtamisessa korostetaan yleensä arvoja, jotka kuvaavat määrätietoisuutta, tavoitteita ja tietoisista pyrkimistä määriteltyihin päämääriin. Lisäksi strategisessa keskustelussa korostetaan valintoja ja valinnan tekemisen merkitystä arvojen välillä. Tällöin strategiaprosessissa saatetaankin kohdata arvoristiriitoja. Syynä arvoristiriidoissa on kilpailevien arvojen runsaus. Kaikkia arvoja ei voida, eikä kannatakaan sisällyttää strategisesti tärkeisiin toimiin. (Viinamäki 2008: 57.)

Visio ja missio

Visio ja missio ovat molemmat vahvoja organisaatiokulttuurin muokkaajia. Ne pitävät sisällään arvoja, filosofioita sekä toiveita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Ne myös osaltaan motivoivat ja inspiroivat organisaation toimijoita. (Rao 2008: 49.) Missioon ja vision suunnittelu sekä kehittäminen ovat keskeisiä johtamisen työkaluja strategisessa johtamisessa (Jeyarathnam 2008: 13).

Mission täytyy vastata kysymyksiin: Mikä on organisaation toiminta ja miksi se on olemassa? (Jeyarathnam 2008: 13). Missio voidaan määritellä olevan tiivistetty ilmaus siitä, mikä erottaa organisaation muista samanlaisista organisaatioista. Siinä tiivistyy organisaation olemassa olon syy. Organisaatiot ovat olemassa tyydyttääkseen tiettyä tarvetta tai ovat täyttämässä tiettyä puutetta yhteiskunnassa. Organisaation täytyy löytää tietty rooli itselleen toimiakseen yhteiskunnassa. Tämä rooli liittyy yleensä tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen. (Rao 2010: 50.)

Visio on arvoperustainen pitkäkätäimen näkemys siitä, mitä organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa. Visiota voidaan pitää organisaation tulevaisuuden strategisena tahtotilana. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation selkeä ja voimakas visio tärkeä menestystekijä. Kuitenkin monet organisaatiot ovat epäonnistuneet luomaan menestyksestä visiota. Syinä tähän on visio-käsitteen vaikeus itsessään sekä vaikeus luo-

da hyvä visio ja toteuttaa se onnistuneesti. Hyvän vision tunnusmerkkeinä voidaan pitää esimerkiksi selkeyttä, uskottavuutta, vaikuttavuutta, joustavuutta sekä suhde muuhun strategiseen arkkitehtuuriin. (Kamensky 2008: 83–88.)

3.2. Strateginen johtaminen

Strategisessa johtamisessa ollaan kiinnostuneita koko organisaation tilasta ja suunnasta. Keskeistä on määritellä, mitä organisaatio on tällä hetkellä ja mitä sen halutaan olla tulevaisuudessa. Strateginen johtaminen antaa organisaatiolle suunnan ja tarkoituksen. Lisäksi se tarjoaa reunaehdot organisaatiossa tapahtuville päätöksille. Strategisessa johtamisessa on kyse myös pitkántähtäimen suunnittelusta ja päätöksenteosta. (Morden 2007: 14–15.) Strategisessa johtamisessa on tavoitteena vahvistaa ja ylläpitää organisaation pitkän aikavälin elinvoimaisuutta (Santalainen & Huttunen 1993: 34). Organisaation ylätasoin johdon vastuulla on organisaation suunnan valitseminen ja luotsaaminen kohti haluttua tulevaisuutta (Jeyarathnam 2008: 2). Strategisesta johtamisesta on tullutkin johtamisilmiö, johon jokaisen organisaation tai johtajan täytyy muodostaa kantansa (Luoma 2009: 40).

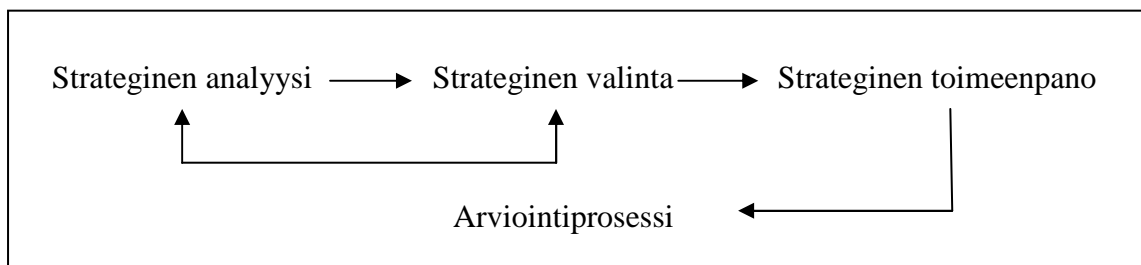
Strateginen johtaminen on kehittynyt vähitellen. Päävaiheiksi voidaan nostaa pitkän tähtäimen suunnittelu, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja käyttäytyminen sekä vuorovaikutusjohtaminen. Organisaatioilla ja eri aikakausilla on ollut selvästi erilaisia eroja liittyen esimerkiksi strategiaprosessiin osallistujiin, eri organisaatiotasojen strategiapainopisteisiin, strategian sisältöihin ja mihin strategia on kohdistettu. Selvästi 1990-luvulla strategisessa johtamisessa on tapahtunut muutos, jonka mukaan strateginen johtaminen ei ole vain johtajien asia vaan koko henkilöstön. Tärkeänä oivalluksena pidetään myös sitä, että ei ole olennaisinta, mitä strategiasta on kirjoitettu asiakirjoihin, vaan se mitä ihmiset ajattelevat siitä ja miten he käyttäytyvät sen vaikutuksesta. (Kamensky 2000: 30–31.)

Strategisuus ymmärretään yleensä tavoiteorientoitumisena sekä tavoitteellisuutena. Tavoitteellisuus koostuu organisaation tavoitteista, mutta siihen kuuluu myös se järjestelmä, joilla näitä strategioita pyritään saavuttamaan. Tähän järjestelmään kuuluvat säännöt,

jotka ohjaavat koko strategiatyötä ja tavoitteita. Järjestelmään kuuluvat myös johdon tuki, organisaation henkilöstön ja sidosryhmien hyväksyntä sekä sitoutuminen, vuorovaikutus ja viestintä. (Viinamäki 2008: 55.) Strategisessa johtamisessa tarvitaan kirjallista strategista suunnitelmaa sanomattomien ja intuitiivisten strategisten päämäärien sijaan. Ilman sitä strategiat eivät onnistu tavoitteissaan, varsinkin jos organisaation koko kasvaa, johtamistasojen määrä nousee tai toimintaympäristö muuttuu huomattavasti. (Koteen 1997: 21.)

Organisaatioissa on kriittinen tarve sellaisille johtajille, joilla on kykyä luoda menestykseen tähtääviä visioita, kehittää strategioita, joilla tavoittaa nuo visiot sekä mobilisoida organisaation sisäinen ja ulkoinen tuki näille visioille ja strategioille. Lisäksi näiden johtajien täytyy arvostaa tavallisia johtamisjärjestelmiä ja saada myös henkilöstö mukaan strategian toteutukseen taatakseen tehokkaan johtamissuorituksen. (Poister 2010: 254.)

Strategisessa johtamisessa on kyse strategian päättämisestä ja strategian toimeenpanon suunnittelusta. Kuvio 3. näkyy yksinkertainen malli strategisen johtamisen prosessista, johon kuulu strateginen analyysi, strateginen valinta sekä strateginen toimeenpano. Ensimmäiseksi strategisen analyysin kautta pyritään määrittelemään organisaation strateginen asema. Strategisen valinnan avulla määritellään strategiset tavoitteet ja viimeiseksi strategisessa toimeenpanossa on kyse toimenpiteiden valinnasta, joilla toteutetaan valittu strategia. (Rao 2010: 26.)



Kuvio 3. Malli strategisen johtamisen prosessista (Rao 2010: 26).

Strategisen johtamisen prosessia voidaan käsitellä vielä hieman syvällisemmin. Jeyarathnam (2008: 5–7) nostaa esille viisi tasoa, joita strategisen johtamisen prosessissa täytyy seurata. Ensimmäisenä on organisaation mission ja tavoitteiden valinta. Mission tarkoituksena on määritellä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. Lisäksi organisaation täytyy asettaa tavoitteita, jotka se haluaa saavuttaa pitkällä aikavälillä. Toisena on organisaation ulkoisen ympäristön analyysi, jonka avulla pyritään ymmärtämään organisaation mahdollisuudet ja uhat. Tällöin pyritään arvioimaan kolmea eri ympäristöä eli organisaation toimintaympäristöä, kansallista ympäristöä sekä makrotalouden ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioon. Näitä ympäristötekijöitä ovat sosiaaliset ja taloudelliset tekijät sekä valtio ja lait.

Kolmantena on organisaation sisäisen ympäristön analyysi, jossa halutaan ymmärtää sen vahvuudet ja heikkoudet. Neljäntenä on strategian valinta, jonka avulla vahvistetaan organisaation vahvuuksia ja korjataan heikkouksia sekä hyödynnetään mahdollisuudet ja minimoidaan ulkoiset uhat. Strategian valinta tapahtuu useiden vaihtoehtojen kesken. Viimeisenä vaiheena on strategian toimeenpano ja sen valvonta, johon kuuluu vielä neljä vaihetta. Näitä ovat sopivan organisaatorakenteen suunnittelu, valvontajärjestelmän suunnittelu, strategian, rakenteen ja valvonnan yhteen sovittaminen sekä konfliktien, muutoksen sekä politiikan hallinta. (Jeyarathnam 2008: 8–9.)

Julkisen ja yksityisen sektorin strateginen johtaminen on samankaltaista siinä suhteessa, että molemmat tuottavat toimijoilleen arvoa omassa ympäristössään sekä hyödyntävät resursseja ja voimavarojaan. Toisaalta ne eroavat toisistaan siinä, millaisista arvoista, resursseista, voimavaroista ja ympäristöstä on kyse. Lisäksi ne eroavat myös niissä tavoissa, joilla on vaikutusta strategian luomiseen ja toteuttamiseen. (Alford 2001: 4.) Edellä syvennytään tarkemmin siihen, millaisena strateginen johtaminen näyttää julkisella ja yksityisellä sektorilla.

3.2.1. Yksityisen sektorin strateginen johtaminen

Aikaisemmin yritystoiminnan päätöksenteossa keskityttiin tekemään päätöksiä keskittyen vain sen hetkiseen tilanteeseen. Nopeat muutokset niiden toimintaympäristössä ovat pakottaneet johtajat katsomaan tulevaisuuteen. (Jeyarathnam 2008: 1.) Suomessa lähes

kaikilla suuryrityksillä ja kehittyneillä keskisuurilla yrityksillä on tietoinen strategia. Strateginen johtaminen onkin yksi niiden toiminnan ydinalueista. Yritysten toimintaympäristöä määrittää vahvasti kilpailu, joten strategia on yrityksen selviytymisen kannalta keskiössä. Kilpailutilanteessa yrityksillä täytyy olla kykyä erottautua kilpailijoista tavalla tai toisella. (Kamensky 2008: 14–17.) Yrityksillä on oikeastaan kolme keskeistä ydinhaastetta, joihin niiden täytyy pystyä vastaamaan toiminnassaan. Ensimmäisenä on kyky tuottaa asiakkaille lisäarvoa, josta he ovat valmiita myös maksamaan. Toisena on yrityksen kyky toimia kannattavasti sekä viimeisenä haasteena on kyky edistää omistajien määräämää perustehtävää niin, että yrityksen yhteiskunnallinen olemassaolo on perusteltua. Näihin haasteisiin vastausten etsiminen, suunnittelu, päätöksenteko ja toimeenpano muodostavat strategiaprozessille ydinsisällön. (Lindroos & Lohivesi 2006: 23–24.)

Strategiaa käytetään nykyään monissa eri organisaatioissa, mutta se on ollut yritysten toiminnassa läsnä pisimpään. Strategian käyttö on vuosien mittaan laajentunut yrityssektorilla ja tyypillistä on, että yksi strategia ei enää riitä. Yrityksiltä saattaa löytyä muun muassa konsernistrategia, markkinointistrategia, henkilöstöstrategia, yhteiskuntasuhteiden strategia ja kansainvälistymisstrategia. Myös omistajilla voi olla oma omistajastrategia. (Juuti & Luoma 2009: 24.) Lisäksi yrityksen erilaiset toimintatavat vaikuttavat strategian lähtökohtiin. Tällaisia toimintamalleja voivat olla esimerkiksi tuotantolähtöinen, tuotelähtöinen sekä asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa. Yrityksen täytyy siis huomioida toimintansa luonne strategiaa rakentaessaan. (Lindroos & Lohivesi 2006: 61.)

Perusongelma yritysten strategisessa johtamisessa on hyvin yksinkertainen. Monet yritykset kehittävät strategioita, jotka pyrkivät saamaan yrityksen edun yhtenäiseksi toimintaympäristön tavoitteiden kanssa. Yritykset kuitenkin unohtavat ottaa huomioon niiden perimmäiset strategiset ominaispiirteet, ja sen miten niitä pystytään muokkaamaan strategisen suunnitelman toteutusta varten. On ajanhukkaa keskittyä luomaan strategisia suunnitelmia, jos yrityksellä ei ole käsitystä siitä, miten strategia pystytään toteuttamaan omiin mahdollisuuksiin suhteutettuna. (Sherman, Rowley & Armandi 2007: 162.)

Strategisella tasolla yrityksen johtajat etsivät asemaansa ja määrittelevät toimintaansa yhteneväiseksi toimintaympäristönsä kanssa maksimoidakseen resurssien saatavuuden asiakkailta sekä sijoittajilta. Lisäksi asiakkaat ja sijoittajat odottavat vastinetta rahoilleen ja näin ollen yrityksen täytyy pystyä luomaan heille sellaista arvoa, jota he odottavat. Muuten nämä sidosryhmät voivat lopettaa resurssien antamisen yritykselle, mikä voi olla hyvinkin kohtalokas isku yrityksen toiminnalle. (Alford 2001: 4–5.) Yritykset eivät välttämättä ole vain ympäristönmuutoksiin sopeutujia, vaan osa niistä pyrkii aktiivisesti muokkaamaan toimintaympäristöään. Yritykset pystyvät vaikuttamaan asiakkaiden tarpeisiin, viranomaisten toimintaan, muuttamaan toimittajien toimintatapoja sekä aikaansaamaan muutosta kilpailijoiden kesken. (Kamensky 2008: 20.)

3.2.2. Julkisen sektorin strateginen johtaminen

Johtamisen sisältö muuttuu erilaisten organisaatiomuutosten myötä ja muuttumaton johtamisjärjestelmä ei enää toimi käytännössä. Mittakaava johtamisessa on hyvin laaja ja näin ollen valtion johtamisessa tarvitaan erilaisia välineitä kuin kuntien johtamisessa. Kuitenkin strategisessa johtamisessa perusajatus on sama eli varmistaa yksikön elinvoimaisuus tuottamalla kansalaisten ja yhteisöjen tarvitsemia palveluita tuloksellisesti. (Santalainen & Huttunen 1993: 9.) Julkisen sektorin strategiatyöskentelyä määrittää vahvasti organisaation oma perustehtävä, jonka toteutumista strategian täytyy tukea. Resurssit ovat lisäksi keskeisessä roolissa perustehtävän onnistumisen kannalta. Toisaalta resurssit luovat rajoitteen perustehtävän mukaisen lisäarvon tuottamiselle, koska yleensä julkisella sektorilla resursseja ei voi kasvattaa suhteessa asiakaskysynnän nousuun. (Lindroos & Lohivesi 2006: 155.)

Strateginen johtaminen on laajasti osa julkisia organisaatioita, ja se onkin vähitellen omaksuttu yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille (Koteen 1997: 5). Worall, Collinge ja Bill (1998: 479) esittävät huolensa yksityisen sektorin mallien hyödyntämisestä julkisella sektorilla. Heidän mukaansa on vaarana, että julkisorganisaation toimijat unohtavat, mikä on ominaista julkiselle toiminnalle ja että liiketoiminnallinen eetos korostuu liikaa toiminnassa. Julkisen hallinnon perusta on kuitenkin kansalaisten hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisuuden takaaminen. Näin ollen uudistuvan hallinnon tehtävät, rakenteet ja toimintamallit pitää rakentaa siihen perustuen. (Santalainen & Huttunen 1993: 9.)

Suomessa julkinen hallinto koostuu valtionhallinnosta sekä kunnista. Strategisen johtamisen makrotasosta vastaavat hallitus sekä ministeriöt. Itsenäiset kunnat taas luovat omat strategiansa ja niiden strateginen johto koostuu valtuustosta, hallituksesta, lautakunnista sekä johtavista viranhaltijoista. (Santalainen & Huttunen 1993: 11.) Viinamäen (2008: 53) mukaan strategiat ovat keskeinen johtamisen sisällöllinen tekijä julkisella sektorilla. Kuntien ja valtion tasolla toimintapolitiikkojen, visioiden sekä toimintostrategioiden määrittely on keskeinen osa johdon tehtäväkenttää. Sinänsä mitään selvää ja yleistä piirrettä koskien strategista johtamista julkisorganisaatioissa ei voida osoittaa. Tämä johtuu lähinnä siitä, että jokainen organisaatio on erilainen ja niiden ympäristössä tapahtuvat muutokset poikkeavat myös toisistaan. Lisäksi organisaation kohtaamat haasteet ja ongelmat vaihtelevat suuresti. (Koteen 1997: 68.)

Julkisen sektorin strategisen johtamisen prosessi ja käytännöt noudattelevatkin hyvin paljon yksityiseltä sektorilla esiintyviä käytäntöjä. Näin ollen julkisella sektorilla hyödynnetään yksityisellä sektorilla käytettäviä strategiakäsitteitä. Selvä ero voidaan osoittaa kilpailuasetelman sekä kilpailustrategioiden puuttumisessa. Julkisen sektorin liiketoimintastrategian tarkoituksena ei ole yleensä pyrkiä saavuttamaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Kyse on enemmän eheän ja sidosryhmiä tyydyttävän kokonaisuuden rakentamisesta. Julkisen sektorin liiketoimintoja voivat olla esimerkiksi kuntaorganisaation hallintokunnat, sairaanhoitopiirin sairaalat tai poliisihallinnon yksiköt (Juuti & Luoma 2009: 24.). Julkishallinto ei perinteisesti ole joutunut kilpailemaan asiakkaitaan, mutta toisaalta esimerkiksi virastojen liikelaitostaminen ja yhtiöittäminen on muuttanut tätä tilannetta. Myös niukkuus vaikuttaa osaltaan siihen, että julkishallinnon sisällä kilpaillaan samoista resursseista. Julkisyhteisöt voivat kilpailla myös toiminnallisesti samanlaisten yhteisöjen kanssa. Esimerkiksi kuntasektorilla kilpaillaan yritysten ja virastojen saamisesta omalle paikkakunnalle sekä investoinneista että veronmaksajista. (Lindroos & Lohivesi 2006: 145–146.)

Julkisella sektorilla voidaan nostaa kolme keskeistä ydinhaastetta, joihin strategiatyöllä täytyy vastata. Ensimmäisenä on kyky toteuttaa yhteiskunnan määrittelemää perustehtävää. Toisena haasteena on kyky tuottaa perustehtävän mukaista lisäarvoa asiakkaille, jonka kustannukset pystytään rahoittamaan julkisista budjeteista. Viimeisenä on kyky

toimia tehokkaasti. (Lindroos & Lohivesi 2006: 24.) Strategian avulla julkisjohtajan täytyy määritellä organisaation missio sellaisin termein, jotka maksimoivat hyödyn kansalaisten sekä sidosryhmien kannalta. Tarkoituksena on kuitenkin samalla hankkia tarvittavaa oikeutusta ja resursseja tätä tarkoitusta varten. Julkisorganisaatioissa tämä saattaa joskus aiheuttaa haastavaa intressien välistä tasapainoilua siitä, mikä on tärkeää kansalaisille ja mikä taas on hyväksyttävää niille, joilla on vahva asema poliittisessa ympäristössä. Näiden osapuolien intressit eivät ole synonyymejä varsinkaan tilanteessa, jossa valta ja varallisuus eivät ole jakautuneet tasaisesti. Julkisjohtajilla onkin erityinen rooli määritellä hyötyjä tuottavia tavoitteita, jotka ovat poliittisesti hyväksyttäviä, mutta myös käytännössä toimivia ja hyötyä tuovia. (Alford 2001: 9–10.)

Jos tulevaisuus noudattelee tämän hetken turbulentista tilannetta, niin ajelehtiminen ei voi olla vaihtoehtona julkisorganisaatioille. Sen sijaan, että julkisorganisaatiot pyrkisivät selviytymään jotenkuten muuttuvassa ympäristössä, täytyy niiden ajatella ja toimia strategisesti, mutta myös johtaa oikein saavuttaakseen tuloksia. Vaikka monissa julkisorganisaatioissa on käytössään tehokkaat strategisen johtamisen prosessit, niin vielä monissa julkisen sektorin organisaatioissa epäonnistutaan hyödyntämään strategisen johtamisen käytäntöjä, joilla luodaan ja toteutetaan strategia, sekä johdetaan tätä prosessia tehokkaasti. Monien julkisorganisaatioiden täytyy kehittää omaa organisaatiokulttuuriaan ja johtajuutta kaikilla sen tasoilla, jotta ne pystyisivät johtamaan muutosta ja vahvistamaan organisaation ja sen ympäristön suhdetta. Näin pyritään myös saamaan strategian kehittäminen ja toimeenpano luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa. (Poister 2010: 253–254.)

3.3. Ympäristöjohtaminen osana strategista johtamista

Keskeinen piirre modernissa ympäristöjohtamisessa on ympäristötekijöiden strategisen potentiaalinn tunnistaminen (Kallio 2001: 31). Ympäristöasioiden onnistunut toteuttaminen edellyttää, että myös visiossa ja strategiassa otetaan huomioon toiminnan ympäristöasiat. Mitä aikaisemmin arvoketjussa integroidaan ympäristöasiat mukaan toimintaan, sitä paremmin onnistutaan niiden hallinnassa ja kehittämisessä. (Pohjola 2003: 14).

Strategiassa ja ekologisuudessa huomio kiinnittyy organisaatioon toimintakykyyn. Näiden kahden näkökulman välillä dialogi on kuitenkin jäänyt vähäiseksi. Usein strategia ja ekologisuus esitellään vastakkaisina näkökulmina. Varsinkin strategisessa tutkimuksessa on taipumus pitää ekologisuutta vieraana ominaisuutena, joka ei ole liiallisen huomion arvoinen. (Baym, Dobrev & Witteloostuijn 2006: 2–4.) Lisäksi ympäristöasioiden strategiset painotukset eroavat eri toimialoittain. Teollisuudessa lakisääteisestä ympäristönsuojelusta on pitkä kokemus. Toisaalta taas palvelualoilla ja julkisessa hallinnossa toimintaa säätelevien ympäristölakien olemassaolo on puuttunut. Näin ollen ympäristöasioiden merkitys strategisessa päätöksenteossa ei ole näillä aloilla noussut keskustelun keskiöön. (Pohjola 2003: 48.)

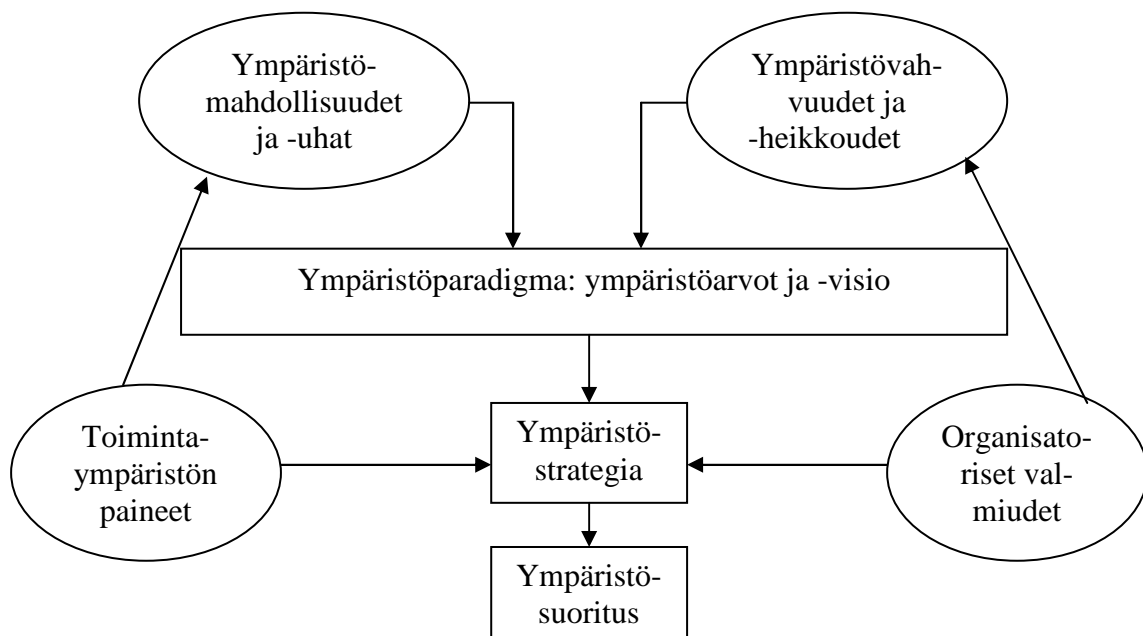
Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, joka pitää sisällään strategisten johtajien yritykset saada organisaatio sopeutumaan turbulenttiseen ympäristöön kehittämällä kilpailuetua. Kilpailuedun avulla organisaatio voi hyödyntää ympäristöön kohdistuvia mahdollisuuksia sekä minimoida ympäristöön kohdistuvia uhkia. Menestyksekkäässä strategiassa ydinarvona täytyykin olla kestävyys. Näin ollen se tukee organisaatioiden strategista visiota selviytyä pitkällä aikavälillä yhdistämällä organisaation perustarkoituksen vastuuseen ympäristöstä. (Stead & Stead 1996: 79.)

Ympäristöjohtamisen käytännöt voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: operatiiviseen, institutionaaliseen sekä strategiseen. Tämän tutkielman kannalta strategiset käytäntöjen tarkoitus on mielekästä esittää tarkemmin. Strategiset käytännöt täsmentävät, kuinka muita ympäristöjohtamisen käytäntöjä voidaan hyödyntää, ja miten niiden toteutus ja ylläpito tapahtuu. Strategiset käytännöt koostuvat yleensä ylitason johdon määrittelyistä pidemmän tähtäimen tavoitteista, suunnitelmista ja politiikasta. Nämä käytännöt sisältävät toimintatapoja sekä ohjelmallisia toimia liittyen koko organisaation ympäristötavoitteisiin, henkilöstön kouluttamiseen, pidemmän aikavälin tulevaisuuden suunnitelmiin, mission määrittelyyn sekä ympäristöosastojen mukanaoloon. (Sroufe, Montabon, Narasimhan & Wang 2002: 29–30.)

Ympäristöön kohdistuvasta strategisesta valinnasta ja päätöksenteosta voidaan nostaa kolme tunnistettavaa tekijää. Ensimmäisenä tekijänä on pakottava painostus, joka pakottaa organisaatiot kehittämään ja omaksumaan ympäristöystävällisiä strategioita. Tällais-

ten pakotettujen strategioiden lähteenä on yleensä hallituksen vallitseva politiikka sekä sääntely. Myös Euroopan Unionin tasoinen sääntely ja politiikka koskien esimerkiksi ympäristöjohtamista, ympäristömerkkejä sekä valvontaa, voi olla taustalla. Yrityksille varsinkin vihreän kuluttamisen synnyttämät markkinavoimat voivat aiheuttaa tällaisia pakotettuja strategioita. (Morden 2007: 213.)

Toisena tekijänä on normatiivinen painostus, joka tarpeeksi vahvana saa organisaatiot omavalintaisesti valmistelemaan ja luomaan ympäristöön kohdistuvia strategioita. Tällaisten strategioiden taustalla ovat kasvavat julkiset odotukset ympäristöystävällisestä käyttäytymisestä, organisaatioiden halu tulla nähdyksi aikaa seuraavina toimijoina, jotka haluavat ottaa huomioon ympäristön tilaan kohdistuvat huolet sekä vaatimukset eettisestä toiminnasta osana johtamista. Viimeisenä tekijänä on panostus jäljitellä ja seurata. Menestyvät toimijat asettavat muille toimijoille ympäristöstandardeja, joita muut toimijat haluavat kopioida. Nämä muut toimijat toivovat näin saavuttavan menestyvän toimijan aseman ja pärjäävänsä paremmin kilpailussa. (Morden 2007: 214.)



Kuvio 4. Ympäristöstrategian kehittäminen (Ketola 2004: 61).

Kuviossa 4. näkyvät ympäristöstrategian kehittelyn eri tasot. Siinä on yhdistetty SWOT-analyysi ympäristöarvojen ja -visioiden, toimintaympäristön paineiden sekä organisatoristen valmiuksien analyysien analyysihin. Kuvio noudattelee Johnsonin (1992) kehittelemää yleistä strategian kehittelyn mallia, mutta tässä se keskittyy ympäristöasioihin ja niiden strategian kehittämiseen. (Ketola 2004: 61.) Kuvio on luotu ajatellen yritysten strategian muodostusta, mutta sovellettavuus julkisen sektorin organisaatioihin on myös mahdollista. Strategian muodostus aloitetaan SWOT-analyysillä eli kartoitetaan organisaation ympäristömahdollisuudet, -uhat, -vahvuudet sekä heikkoudet. Ne täytyy analysoida suhteessa toimintaympäristön luomiin paineisiin sekä organisatorisiin valmiuksiin. Sen jälkeen pystytään luomaan ympäristöparadigma, johon kuuluvat organisaation ympäristöarvot sekä -visio. Näin sen avulla pystytään kehittelemään organisaation ympäristöstrategia, jonka pitäisi johtaa ympäristösuoritukseen.

Ympäristöasioiden onnistuneessa hallinnassa kyse on koko organisaation kattavasta toiminnasta. Ilman selkeitä tavoitteita ja käytäntöjä jokainen yksikkö ja toimiala tekevät omat ratkaisunsa ympäristöasioiden mukaanottamisesta toimintaan. Tämä taas lisää vaihtelevuutta ja epäjohdonmukaisuutta. Tarkoituksenmukaisempaa onkin, että organisaatiossa on selvät suunnat ja toimenpiteet ympäristöasioissa, joita kaikkien toimijoiden on noudatettava. Strategisen johtamisen avulla pystytään vastaamaan tähän haasteeseen (ks. kuvio 5). Strategian kehittäminen on keskeinen osa strategisen johtamisen prosessia. Tarkan ja kattavan analyysin jälkeen tehdään valinta strategiasta. Strategian onnistumisen takaamiseksi täytyy myös määritellä halutut toimenpiteet, joilla se toteutetaan. Strategiaa toteuttaessa täytyy arvioida myös tavoitteiden saavuttamisaste. Sen jälkeen tarvittaessa strategiaa voidaan muokata paremmin todellisuutta vastaavaksi. Strategia ei voi olla muuttumaton työkalu (ks. Rao 2010: 26). Organisaatiossa voi olla oma ympäristöstrategia tai/sekä ympäristöasiat on voitu liittää osaksi organisaation kokonaisstrategiaa. Strategisen johtamisen avulla strategia kuitenkin saadaan liitettyä osaksi organisaation toimintaa.



Kuvio 5. Ympäristöasioiden hallinta prosessimaisena toimintana organisaatiossa

Strategiassa tiivistyvät organisaation tavoitteet, arvot ja visio. Näin sen avulla pystytään viestimään toivottua suuntaa kaikille organisaation toimijoille. Tavoitteiden selkiytyessä ympäristöjohtaminen on väline, jonka avulla pystytään toteuttamaan strategia käytännössä. Ympäristöjohtamisen keskeinen idea on yhdistää ympäristöasiat osaksi muuta johtamista, koska sen onnistuessa ympäristöasioiden huomioiminen koko organisaatiossa lisääntyy (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2010: 17). Tässä kyseessä on ympäristöjohtamisen ymmärtäminen osana strategista johtamista. Lisäksi ympäristöjohtamisen välineiden kuten ympäristöjärjestelmien avulla voidaan saavuttaa myös yhtenäisyyttä organisaatiossa esiintyviin ympäristökäytäntöihin. Kuviossa 5. näkyvän prosessimaisen toiminnan perimmäisenä tavoitteena on saavuttaa yhtenäinen ympäristöasioiden hallinta organisaatiossa.

3.3.1. Strategia ja ympäristö yrityksissä

Ympäristöjohtamisella on yrityksissä erilaisia päämääriä, kuten strategisia, institutionaalisia sekä eettisiä. (Ketola 2004: 51). Ympäristöjohtaminen yhdistyy yleensä yrityksen ympäristöstrategiaan sekä ympäristöpolitiikkaan. Tällöin ympäristöjohtaminen nähdään yrityksen uutena kilpailutekijänä (Kallio 2001: 24). Yrityksen kestävä kehityksen suunnan linjaavat yrityksen määrittelemät arvot, visio sekä liiketoimintastrategia. Ympäristöasioiden huomioiminen strategiatasolla vahvistaa niiden toteutumista liiketoiminnassa. (Pohjola 2003: 40.) Luodakseen strategioita johtajien täytyy ennustaa kuinka ympäristötietoisuus ja -standardit kehittyvät, ja miten ne voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan (North 1997: 15).

Strategisen tason ympäristöjohtamisen tarkoituksena on erityisesti kilpailun ja markkinoiden hallinta sekä kilpailuedun saavuttaminen ympäristöjohtamisen avulla (Kallio 2001: 31). Yritysten huomatessa tällaisten etujen olemassaolon ovat ympäristöstrategiat kasvavassa määrin nousemassa tärkeiksi ja luonnollisiksi osiksi yritysten muita strategioita. Ne yritykset, jotka eivät integroi ja huomioi ympäristöasioita toiminnassaan, menettävät potentiaalisen liiketoiminnan kasvun ja kilpailuedun saavuttamisen. (Epstein 1996: 58.) Yritykset, jotka ottavat ympäristöasiat vakavasti, eivät muuta vain omia tuotantoprosessejaan ja tuotteitaan, vaan myös koko oman toimintansa perusteita. Usein tällaiset muutokset kulkevat käsi kädessä johtamisen laadun parantumisessa. Huonosti johdetut yritykset ovat harvoin ystävällisiä ympäristölle. Käänteisesti taas ne yritykset, jotka pyrkivät vähentämään luonnolle toiminnastaan aiheutuvia vahinkoja, ovat myös hyvin johdettuja. (The Economist 1990: 18.)

Ympäristöjohtamistoimet kuvastavat yrityksen ympäristöstrategiaa, joka voi olla julki-lausuttu tai tiedostomaton. Ennen kaikkea strategia kuvastaa niitä valintoja, jotka yritys on tehnyt eri vaihtoehtojen joukosta. Yleisenä vaarana saattaa olla yleisen strategian ja ympäristöstrategian välinen epätasapaino. Yrityksen täytyy pystyä luomaan ympäristöstrategia, joka ei ole ristiriidassa sen yleisen strategian ja osaamisen kanssa. Sen täytyy myös olla johdonmukainen yksityiskohdissaan. Ympäristöstrategia pitää sisällään monia ulottuvuuksia, joihin yrityksen täytyy muodostaa kantansa. Yritysten täytyy miettiä muun muassa, kuinka läpäiseväksi periaatteeksi ympäristönäkökulma asetetaan, kuinka viestinnällinen ympäristöstrategian halutaan olevan sekä minkä asteista ympäristöasioiden rooli on kilpailutavoitteissa sekä miten ympäristötavoitteisiin pyritään. (Lovio & Kuisma 2004: 45–47.)

Ketola (2004: 53–60) mukaan ympäristöpolitiikka sekä liiketoimintastrategia voivat toimia yritysten ympäristöstrategioina. Ympäristöpolitiikan perustana täytyy olla yrityksen omat arvot ja visiot tulevaisuudesta, mutta myös paineet, joita toimintaympäristön sidosryhmät sille asettavat. Ympäristöpolitiikassa on läsnä hyvin vahva strateginen ulottuvuus. Ympäristöpolitiikka toimii myös strategisen suunnittelun työkaluna, sillä se toimii ympäristöohjelmien perustana, tukee toteuttamista sekä vertailukohteena toteutuneiden ympäristötoimintojen arvioinnissa. Ympäristöpolitiikka ei saa jäädä irralliseksi

muista politiikoista, siksi ne täytyykin koordinoida keskenään. Lisäksi se pitää integroida liiketoimintastrategiaan sekä muihin toimintasuunnitelmiin. Ympäristöstrategia osana liiketoimintastrategiaa on myös mahdollista. Tällöin yrityksen täytyy luoda liiketoimintastrategiansa ympäristövahvuuksien sekä -mahdollisuuksien perustalle. Lisäksi yrityksen täytyy huomioida myös ympäristöheikkoutensa sekä -uhkansa. Ilman näiden osa-alueiden SWOT-analyysiä liiketoimintastrategia ja ekokilpailukyvyyn saavuttaminen ei välttämättä onnistu.

Hoffman (2000: 9–10) näkee ympäristöjohtamisen ja –strategian yhteyden eri tavalla. Hän argumentoi sen puolesta, että yritysmaailmassa on kyse siirtymisestä ympäristöjohtamisesta strategiseen ajatteluun ympäristöasioissa. Hänen mukaansa muutos ympäristöjohtamisesta ympäristöstrategiaan siirtää yrityksen ajattelutavan ulkopuolelta sisäpuolelle. Johtajat eivät voi enää kieltää tai vähätellä ympäristöasioiden aiheuttamaa painetta, vaan heidän täytyy asennoitua pohtimaan, miten talouskasvu ja ympäristönsuojelu limittyvät keskenään. Tämä ajattelutavan muutos ei takaa menestystä, mutta sen tärkeys piilee siinä, että se yhdistää ympäristönsuojelun ja kilpailukyvyyn sellaisella tavalla, että strategisten johtajien täytyy löytää keinot, joilla tyydyttää molemmat osapuolet samanaikaisesti. Stead ja Stead (1996: 78) korostavatkin, että strategisten johtajien ajatusmaailmaa hallitsevat talousarvot, ja heidän täytyisi omaksua uudenlaisia talousmalleja, jotka antavat tilaa ympäristöasioiden huomioimiseen päätöksenteossa.

3.3.2. Strategia ja ympäristö kunnissa

Kunnille on tärkeää keskittyä valmistautumaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Näin ollen kuntien toiminnassa ja sen suunnittelussa strategioilla on keskeinen rooli. Kestävää kehitystä on pidetty varsinkin kunnissa hyvänä viitekehityksenä, jonka avulla pystytään määrittelemään kunnan kehityksen suuntia, päämääriä sekä tavoitteita. Kestävä kehitys ei merkitse kunnissa vain maailman laajuisien ympäristöuhkien pelastusstrategioita tai paikallisia ja alueellisia suojelustrategioita. Se voidaan myös nähdä olevan kuntien menestysstrategia. Kestävän kehityksen toiminta tukee strategista ajattelua. Näin kunnat voivat nostaa esille omat voimavaransa ja vahvuutensa sekä tukeutua niihin. Onnistuessaan kunnat pystyvät paremmin varautumaan

riskeihin, jakamaan paremmin resurssit sekä saavat taloudellisia ja ympäristöön liittyviä säästöjä. (Hakanen 2000: 3; 2007: 71.)

Ympäristöjohtamista voidaan oikeastaan tarkastella kolmesta eri tasosta kaupungeissa. Ensimmäisenä tasona on kaupunki-konsernin tasolla tapahtuva strateginen johtaminen. Strategisen johtamisen kautta ympäristöjohtaminen integroituu osaksi kaupungin yhteisstrategioita ja sitä kautta välittyy eteenpäin. Toisena tasona on virastojen ja laitosten ympäristöjohtamisen taso. Tässä tasolla strategia ja ympäristöjohtamisen ohjelmat konkretisoituvat käytännön tasolla. Viimeisessä tasossa tuotetaan asukkaiden kaupunkia maankäytön ja yhdyskuntasuunnittelun kautta. Näin ollen kaupungin keskeiset strategiset painopisteet elinympäristöön liittyen näkyvät konkreettisesti esimerkiksi kaavoituksessa. (Vuorela, Koskela & Kauppinen 2008: 6–7.)

Ympäristöstrategia kunnissa jaetaan kahteen ulottuvuuteen: sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen ympäristöstrategia tarkoittaa, että ympäristöasiat nähdään yhtenä strategisena ulottuvuutena kuntaorganisaation eri toiminnoissa. Ulkoisen ympäristöstrategian tarkoituksena taas on rakentaa kunnasta ulospäin kuvaa ympäristökuntana. Jos kunnista puuttuu ympäristöstrateginen ajattelu, voi se aiheuttaa kunnan imagoon vakavia ongelmia. Tällöin voi olla kyse esimerkiksi kunnan jatkuvasti antamista myönnytyksistä saastuttavalle teollisuudelle näin ollen heikentäen imagoaan ympäristöä huomioivana kuntana. Usein käy niin, että muut strategiset tavoitteet jyräävät ympäristöarvot kunnan toiminnassa. Ympäristöstrategioista on kuitenkin koettu olevan kunnissa hyötyä myös erilaisen ristiriitojen käsittelyssä. Kunnat saavat ympäristökonfliktien käsittelyyn laajemman pohjan, jos ne ovat jo aikaisemmin pohtineet ympäristöpoliittisia kysymyksiä ja ottaneet ympäristöintressit osaksi toimintastrategiaansa. (Sairinen 1994: 259.)

Tärkeää on huomata, että strategiat kunnissa eivät voi noudattaa perinteisiä kunnallisia sektori- ja toimialajakoa, koska harvoin strategiaan kirjatut asiat ovat niin tiukasti yhden toimialan alla. Yleensä kunnallisissa asioissa eri sektorit vaikuttavat toisiinsa. (Suomen kuntaliitto 2001: 24.) Tätä ajatusta voidaan soveltaa hyvin ympäristöstrategioihin kunnissa. Ei riitä, että kunnan ympäristöhallinto pyrkii edistämään näitä strategisia tavoitteita, vaan ympäristöstrategian onnistunut toteutuminen vaatii myös muiden sektoreiden

panosta ja osallistumista. Konttinen ja Litmanen (1996: 261–262) korostavat, että aidossa ekokunnassa ympäristöajattelu on sisäistetty kaikilla tasoilla. Näin ollen se on läpäisevä tiedostettu kehys, joka näkyy kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa. Ympäristönäkökohdat koetaan ekokunnassa arvoiksi sinänsä. Tosin ne nähdään myös tulevaisuuden valteiksi kunnassa ja niinpä ne vaikuttavat vahvasti kuntien kehittämisstrategioihin. Taloudelliset hankkeetkaan eivät ole poikkeus ympäristöasioiden huomioimisessa.

Kunnanjohto saattaa suhtautua ympäristöintresseihin epäluuloisesti tai passiivisesti. Tämä vaikuttaa osaltaan kuntien kykyyn kehittää omia ympäristöstrategioitaan. Ympäristöstrategioiden toimivuuden kannalta olisikin tärkeää, että kuntien poliittinen johto sekä virkamiesjohto ovat mukana strategioiden laadinnassa ja myös sitoutuisivat asiaan. Vaarana kuntien toiminnassa on ympäristöasioiden erillisyyden vahvistuminen muusta toiminnasta, kunnanjohtoon ympäristötietouden heikko taso sekä lyhyen aikavälin taloudellisten arvojen ja intressien nouseminen ympäristöpolitiikan ohi. Kuntien ekologinen modernisaatio vaatii toimintakulttuurin muutosta. Pelkät lainsäädännölliset ja organisatoriset muutokset eivät ole riittäviä. (Sairinen 1994: 260.)

4. YMPÄRISTÖJOHTAMINEN VERTAILLEN

Tässä luvussa tarkastellaan ja analysoidaan haastatteluiden avulla kerättyä tietoa. Luvun alussa on tarkoituksena pohjustaa tutkimustulosten analyysia käsittelemällä tutkimuksen toteutusta ja tutkimusorganisaatioita. Haastatteluaineisto esitellään edellä jaettuna tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin, joita ovat ympäristöjohtaminen ja ympäristöasioiden hallinta yleensä, ympäristö ja strategisuus sekä ympäristöjohtamisen käytännöt.

4.1. Tutkimuksen toteutus

Haastatteluja tehtiin yhteensä 17 kappaletta, ja ne jakautuivat neljän eri organisaation välille. Tutkimukseen siis valittiin kaksi yrityskonsernia ja kaksi kuntakonsernia. Haastateltaviksi valittiin organisaatioissa ympäristöjohtamisen parissa työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavien joukossa oli johto-, esimies- sekä asiantuntija-asemassa toimivia henkilöitä.

Tarkoituksenmukaista oli, että tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden määrä pysyi suhteellisen pienenä. Syynä tähän oli vertailun onnistuminen aineiston analyysivaiheessa. Salminen (2007: 28) toteaaakin, että vertailu on useimmiten parhaimmillaan silloin, kun tapausjoukko supistuu ja muuttujajoukko laajenee. Näin voidaan varmistua tutkimusaineiston hallittavuudesta.

Haastatteluista 15 toteutettiin henkilökohtaisesti tapaamalla ja kaksi haastattelua suoritettiin puhelinhaastatteluina etäisyyksien vuoksi. Yksi haastatteluista oli yhteishaastattelu. Lisäksi kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelukysymykset olivat siis kaikille haastateltaville samat. Aineiston keruu toteutettiin aikavälillä tammikuu – huhtikuu. Kerätyn aineiston tarkan läpikäymisen varmistamisen vuoksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastatteluissa kerätty aineisto käsitellään seuraavaksi niin, että vertailun avulla etsitään eroavaisuuksia kuntien ja yritysten ympäristöjohtamisesta sekä sen strategisuudesta. Teemoihin liittyviä yhtäläisyyksiäkin esitellään, että lukijalle hahmottuu kokonaisval-

taisempi kuva ympäristöjohtamisesta eri organisaatioissa. Pääpaino on kuitenkin eroavaisuuksien esittelyssä. Analyysissä ei erotella henkilöittäin tai organisaatiokohtaisesti heidän vastauksiaan, vaan painopiste on jaottelulla yksityinen ja julkinen organisaatio. Lisäksi analyysillä ei pyritä saavuttamaan tilastollisia yleistettävyyksiä, vaan pikemminkin esitellä tutkimuksen teemasta nousevia näkökulmia. Haastateltavat organisaatiot edustavat kuitenkin vain pientä osaa kunta- ja yritysorganisaatioista, joten on mahdotonta esitellä luotettavasti kaikkia eri näkökulmia, joita mahdollisesti löytyy.

4.1.1. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot

Tutkimukseen osallistuneet kunnat ovat Helsinki ja Espoo. Molemmat kaupungit edustavat väkiluvuillaan Suomen suurimpia kuntia. Kyseiset kunnat valittiin mukaan tutkimukseen, koska ne täyttivät hyvin tutkimukselle asetetut kriteerit. Ympäristöjohtaminen on molemmissa kunnissa osa toimintaa ja kyseessä ei ole niille uusi ilmiö. Mansikkamäki (2004: 59) huomauttaa, että kuntakoko vaikuttaa osaltaan ympäristöasioiden hallintaan kuntatasolla. Tutkimustulokset antavat viitteitä, että pienemmissä kunnissa on haastavampaa saada ympäristönsuojelun edistämistehtäviä mukaan kuntien strategiaan verrattuna taas kooltaan suurempiin kuntiin. Ympäristöjohtamisen merkitys tuleekin selkeämmin esiin yleensä vasta asukasluvultaan yli 10 000 asukkaan kunnissa. Lisäksi suuremmilla asutus- ja teollisuuspaikkakunnilla monet ympäristöongelmat ovat myös suurempia ja se vaikuttaakin kunnan politiikan ja talousintressien suuntaan (Sairinen ym. 1999: 199). Kuntien koon vaikutus ympäristöasioiden hallintaan ei ole ollut tässä tutkimuksessa tärkeä taustamuuttuja. Pikemminkin tärkeää oli saada tutkimuskohteiksi kuntia, joissa ympäristöjohtamista sovelletaan. Keskeistä oli saada tietoa kuntien ympäristöjohtamisen käytännöistä ja tilasta yleensä. Mielenkiintoista tosin olisi selvittää myös sitä, miten kuntien koko korreloi ympäristöorientoituneisuuden kanssa.

Yrityksistä tutkimushaastatteluihin osallistui toimijoita Rautaruukki Oyj:ltä sekä Finnair Oyj:ltä. Rautaruukki-konserni jakautuu kolmeen eri liiketoiminta-alaan, joita ovat Ruukki Construction, Ruukki Engineering sekä Ruukki Metals. Nämä alat pitävät sisällään teräsrakenneratkaisuja rakennuksiin, järjestelmiä ja komponentteja konepajateollisuudelle sekä erikoisterästuotteita. (Rautaruukki Oyj 2010.) Finnair-konsernin jakaantuu myös eri toimialoihin, jotka tukevat lentoliikennettä tai liittyvät siihen läheisesti. Tällai-

sia aloja ovat reitti- ja lomalentotoiminta, tekniset ja maapalvelut sekä catering-toiminta, matkatoimistoala sekä matkailualaan liittyvä tieto- ja varauspalvelu. (Finnair Oyj 2011.) Yritystenkään tapauksessa ei ollut keskeistä saada tutkimukseen mukaan kooltaan erilaisia yrityksiä. Yritysten valinnassa oli myös tärkeää ympäristöjohtamisen taso sekä ympäristöasioiden hallinnan tunnustaminen osaksi toimintaa. Yritysten erilaiset toimialat tuovat mukaan erilaisia painotuksia ympäristöasioihin.

4.2. Ympäristöjohtaminen ja ympäristöasioiden hallinta

Tässä kappaleessa käsitellään empiriaosan ensimmäistä teemaa, joka pitää sisällään tutkimustulosten esittelyä koskien ympäristöasioiden johtamista ja hallinnan elementtejä kunnissa sekä yrityksissä. Aihetta lähestytään aluksi tarkastelemalla yleisesti ympäristön roolia ja merkitystä. Sen jälkeen syvennytään ympäristöasioiden johtamiseen ja hallintaan tavoitteiden, keinojen, hyötyjen sekä haasteiden kautta.

4.2.1. Ympäristön rooli

Ympäristön merkitys organisaatiolle on hyvin keskeistä varsinkin ympäristöjohtamisen yhteydessä, koska se määrittelee taustalla hyvin pitkälle ympäristöjohtamisen tilaa ja roolia organisaatiossa. Haastatteluissa nousi kaikkien haastateltavien vastauksissa esille ympäristöasioiden merkityksen kasvu niin julkisissa kuin yksityisissä organisaatioissa viime vuosien aikana. Jos tarkastellaan ympäristön roolin eroavaisuuksia kuntien ja yritysten välillä, kumpuavat ne erityisesti niistä syistä, jotka vaikuttavat ympäristön merkityksen ilmenemiseen. Näitä syitä tarkastellaan lähemmin aloittaen kuntaorganisaatioista.

”Mun mielestä sillä (ympäristöllä) on kohtalaisen iso rooli ainakin näin tällaisella päätöslauselmatasolla, että on olemassa paljon valtuustotason päätöksiä siitä ja sitä halutaan tuoda sellaisissa virallisissa yhteyksissä esille.”

”Kaupunki X on aina ollut kiinnostunut ympäristöasioista sillä tapaa, että ympäristöpuolelle on annettu jonkun verran resursseja, ja me ollaan pystytty tekemään kunnan hyvää työtä. Se johtuu osaltaan siitä, että meillä on aktiiviset luottamushenkilöt, jotka on varmistanut, että näin käy.”

Kuntien hallinnossa luottamushenkilöillä ja poliittisella päätöksenteolla on merkittävä rooli. Moni haastateltavista korostikin luottamushenkilöiden myönteisen suhtautumisen merkitystä ympäristöasioihin. Valtuustossa, ylimpänä päätöksentekuelimenä, tehdään merkittäviä päätöksiä esimerkiksi koskien kuntien strategiaa sekä talousarviota. Ne päätökset ohjaavat kunnan toimintaa keskeisesti resurssien jakamisen suhteen. Näin ollen on tärkeää, mitä valtuustotasolla linjataan. Ympäristöasioiden roolin kasvamisen syyksi nostettiin monissa vastauksissa aktiiviset ja tiedostavat luottamushenkilöt.

Osa haastateltavista nosti globaalin keskustelun agendojen vaikutusta esimerkiksi ilmastokysymyksissä kuntien ympäristön roolin merkityksen kasvuun. Kuntaa ei nähty vain alueellisena toimijana, vaan myös osana globaalia toimintaa. Varsinkin kuntalain mukainen kestävä kehitys ja sen kasvu kuntien toiminnan osana, ja erityisesti sen ympäristölouottavuus, on myös herättänyt keskustelua ympäristöasioista, ja niiden roolista kunnissa. Ympäristökysymykset ovat vähitellen kehittyneet irrallisesta osasta osaksi kaikkea kunnan toimintaa. Vähitellen jokaisen viraston täytyy muodostaa niihin kanta peilaten tietysti sitä oman toimintansa lähtökohtiin ja luonteeseen.

Osa haastateltavista nosti esiin myös poliittisen jakauman merkityksen kunnan poliittisessa päätöksenteossa. Ympäristön merkityksen nousu kuntien päätöksissä ja toiminnassa arveltiin osittain johtuvan vihreiden kannatuksen vahvuudesta, mikä nähtiin luonnollisesti heijastelevan kuntalaisten mielipiteitä. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että ei ympäristönäkökulman nousua kunnissa voi palauttaa pelkästään vihreiden asemaan, vaan myös muilla puolueilla ympäristöajattelu on vahvistunut ja painetta on tullut myös niiltä.

”Kun tänä päivänä seuraa valtuuston keskustelua ympäristöasioista, niin ne asiat otetaan hyvin vakavasti. Keskustelu on hyvin asiallista. Selvästi huomaa, että poliitikot ovat perehtyneet näihin asioihin ja ovat ymmärtäneet, jos ajatellaan esimerkiksi ilmastoasioita, joka on suurin yksittäinen kysymys rahallisestikin eli että, se kytkeytyy hyvin voimakkaasti kaupungin talouteen.”

”Nyt ehkä ympäristöasiat ja raha alkaa liittyä kiinteämmin toisiinsa. Se ympäristöasia ei ole enää vaan sitä imagon kohotusta ja sellainen, mitä juhlapuheissa aina lopussa sanotaan, että tämä kestävä kehityskin on ihan tärkeätä.”

Ympäristöasioita ei nähdä enää välttämättä ainoastaan luonnonsuojelu- ja imagolähtökohdista, vaan mukaan on noussut myös talousnäkökulma. Tämän seurauksena voidaan nähdä, että ympäristön roolin kasvuun on vaikuttanut myös sen linkittyminen osaksi kuntataloutta. Taloudellisen puolen kautta ympäristö tulee vahvemmin mukaan päätöksentekoon ja tavoiteasetantaan. Ympäristöasioiden hallinnan avulla voidaan saavuttaa esimerkiksi kustannussäästöjä, jotka motivoivat varsinkin päättäjiä yli puoluerajojen.

”Kyllä meidän kuntalaisetkin arvostavat luontoa, ja että vesistöt ovat puhtaita. Kuntalaisten puolelta on siis aina tullut sitä painetta.”

Kuntalaistenkin puolelta koettiin tulevan paineita ympäristönäkökulman huomioimiseen. Monet kunnan luonnonympäristössä ilmenneet ongelmat ovat osaltaan herätelleet kuntalaisia, ja näin ollen he ovat myös vaatineet kunnan puolelta huomion kiinnittämistä näihin asioihin. Tämä paine näkyy varmasti myös luottamushenkilöiden kiinnostuksen kasvamisessa ympäristöasioiden huomioimiseen ja edistämiseen eri toimielimissä.

”Eli voi sanoa, jos vastaa kategorisesti niin, sillä on merkittävä rooli kahdesta eri näkökulmasta eli tuotannon ympäristövaikutusten hallinta siihen toimintaympäristöön missä ollaan, ja sitten tuotteiden kautta on mahdollisuus ympäristöargumentein ja ekotehokkuusargumentein myydä meidän tuotteita.”

Yrityksissä ympäristön merkitystä taustoittavat hyvin moninaiset syyt. Yleisesti haastatteluissa ympäristön roolin lähtökohdiksi nousivat yrityksen aiheuttamat ympäristövaikutukset ja niiden hallinta. Haastateltavissa yrityksissä toiminnan lähtökohdat ja luonne ovat hyvin erilaisia. Näin ollen myös ympäristövaikutukset poikkeavat toisistaan esimerkiksi raskaamman teollisuuden tuotannossa verrattuna taas palveluiden tuottamiseen. Yritykset, jotka tarvitsevat toiminnalleen viranomaisten myöntämän ympäristöluvan, haluavat noudattaa lupanormeja varmistaakseen toimintansa jatkuvuuden. Ilman ympäristölupaa ei ympäristövaikutuksiltaan merkittävä yritys voi enää jatkaa toimintaansa. Tämä luo osaltaan painetta huolehtia ympäristöasioista. Ympäristövaikutuksiltaan pienemmät yritykset eivät kohtaa toiminnassaan ympäristöluvan tuomaa ohjaavuutta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät ne miettisi, miten pienentää toiminnasta syntyviä ympäristövaikutuksia ja saada ympäristönäkökulmaa mukaan toimintaansa. Syyt tähän kumpuavat esimerkiksi asiakaslähtökohdista ja vastuullisuuden näkökulmasta.

”Saatetaan kysyä meidän vastuullista toimintaa tai asiakkaalle tulevan tuotteen ympäristönäkökulmaa. Koska se on sellaista yleistä ja mikä asiakkaita kiinnostaa, niin se on sellainen asia, joka luonnollisesti vaikuttaa myös meidän käytäntöihin.”

Painetta ympäristöasioiden huolehtimiseen koettiin siis tulevan erityisesti asiakkaiden puolelta. Asiakkaat vaativat entistä enemmän ympäristöasioiden huomioimista yritysten toiminnassa. Tämä näkyy esimerkiksi tarjouspyynnöissä vastuullisuuden vaatimuksena sekä ympäristöystävällisten palveluiden ja energiatehokkaiden tuotteiden kysynnässä. Tämä nostaakin esille toisen näkökulman, joka liittyy yritysten toiminnan luonteeseen ja ympäristönäkökulman yhdistämiseen. Moni vastaajista korosti ympäristönäkökulman merkitystä mahdollisuutena tuotteiden myynnin edistämässä ja näin ollen myös menestystekijänä. Näin ollen ympäristöä ei nähty enää vain uhkana ja kustannustekijänä. Tosin osa vastaajista muistutti myös, että ympäristönäkökulma ei aina luo kilpailuetua, ja se ei usein ole niin määräävä tekijä asiakkaiden valinnoissa, vaan hinta yleensä ratkaisee. Asiakkaat eivät ole valmiita esimerkiksi maksamaan eurooppalaisen regulaation aiheuttamia kustannuksia tuotteen hinnassa. Tärkeänä pidettiin kuitenkin sitä, että pystytään tarjoamaan ympäristöystävällisempiä tuotteita asiakkaille. Lisäksi kun ympäristöasioista pidetään huolta, pystytään säilymään mukana kilpailussa, eli kyse on myös selviytymisestä markkinoilla.

”Mun mielestä ympäristöasiat meillä ja muissa yrityksissä on sellaisia, mitkä pitää vaan olla. Oletusarvo on siis se, että ne ovat kunnossa, eikä siitä saa mitään niin erikoista plussaa sinänsä. Mutta jos meillä ei olisi ne asiat kunnossa, niin sitten se olisi todella pitkä miinus.”

Ympäristön roolin kasvu nähdään myös imagotekijänä sekä sen avulla pystytään saavuttamaan toiminnalle hyväksyntää. Jos ympäristöasioista ei huolehdittaisi, se vaikuttaisi negatiivisesti yrityksen maineeseen asiakkaiden ja yhteiskunnan silmissä. Varsinkin merkittävät tuotannossa syntyvät ympäristövaikutukset vaikuttavat myös yrityksen lähi-alueeseen ja siellä asuviin ihmisiin. Tällöin on keskeistä myös hyväksyttävyyden vuoksi pitää huolta päästöistä ja niiden vaikutuksista lähiluontoon.

4.2.2. Vihertynyt johtaminen osana ympäristöasioiden hallintaa

”Kyllähän johtamisesta kaikki tavallaan lähtee eli johdon pitää olla sitoutunut, ja heidän pitää selvästi nähdä, mitä he haluavat ympäristöasioilta, ja millä tavalla he näkevät niiden liittyvän tähän omaan toimintaan.”

Johdon tuki ja sitoutuminen koettiin haastatteluissa hyvin tärkeäksi osaksi ympäristöasioiden hallintaa. Ilman johtotason tukea ja osaamista ympäristöasioiden johtamiseen asiat eivät etene organisaatiossa. Tällöin on kyse muun muassa strategisista linjauksista, resurssien jaosta sekä ympäristöasioiden valumisesta koko organisaation toimintaan. Ympäristöasioiden hallinnan kokonaisuuden kehittäminen vaatii määrätietoista johtamista ja selvää näkemystä ympäristön roolista omassa organisaatiossa. Tämä viesti tuli selvästi esille niin kuntapuolen kuin yrityspuolen haastateltavien vastauksissa. Toinen haastateltavien keskuudessa vallinnut konsensus koski ympäristöasioiden johtamisen roolia osana muuta johtamista.

”Meidän tavoitehan on, että ympäristöasioiden hallinta tulee integroida kaikkeen johtamiseen. Se ei voi olla erillinen kysymys. Ei voi olla niin, että ympäristökeskus on virasto, joka hoitaa muiden puolesta kaupungin ympäristöasioiden hallinnan, vaan se lähtee ylimmästä johdosta alkaen ihan samalla tavalla kuin talousasiat tai henkilöstöhallinto. Se on yksi osa normaalia johtamista.”

”Johtaminen on vaan yks tapa hallita niitä (ympäristöasioita) ja mun mielestä siinä ei ole mitään suuria tunteita tai ongelmia tai ahaa-elämyksiä eli ympäristöasiat on oikeastaan vaan yks näkökulma johtamisessa. Joskus 90-luvun puolessa välissä varmaan se on ollut uusi asia, niin kuin esimerkiksi ympäristöjärjestelmien kautta. Silloin se on ollut ehkä enemmän sellainen sivussa oleva osasto, josta se on sitten lähtenyt eli tavoite on ollut koko ajan saada tai siis tehdä kaikkien niiden ympäristöjohtajien ja -asiantuntijoiden työ turhaksi.”

Ympäristö nähtiin siis ennen kaikkea osana muuta johtamista. Tärkeänä pidettiin sen kehityssuunnan omaksumista organisaatiossa, että ympäristönäkökulma pitää näkyä luonnollisena osana johtamisessa, eikä vain erillisenä osa-alueena, joka tuottaa ylimääräistä työtä. Tällainen ajattelu oli kuitenkin vielä jonkun verran havaittavissa haastateltavien mielestä niin kunnallis- että yritysorganisaatioissa. Ympäristöasiat ovat luonteeltaan moninaisia, ja ne vaikuttavat monin eri tavoin organisaation toimintaan. Siksi on

perusteltua niiden kokonaisvaltaisen hallinnan vuoksi, pyrkii organisaatiossa integroi-
maan ne osaksi muuta normaalia johtamista.

Muutama haastateltava nostikin muutosjohtamisen tarpeen esille ympäristöasioiden
johtamisen yhteydessä. Kunnissa tuli sen tarve esille toimintakulttuurin muokkaamisen
apuna varsinkin sellaisissa virastoissa, joissa aiemmin ei ole ympäristönäkökulmaa
huomioitu osana muuta toimintaa. Tällöin on kyse jo vakiintuneiden toimintatapojen ja
ajattelun muuttamisesta, jolloin johtamisessa tarvitaan osaamista muutoksen johtamises-
ta. Yrityksissä muutosjohtamisen tarvetta koettiin varsinkin muokkaamaan sitä käsitys-
tä, että ympäristöasioista ei voisi tehdä liiketoimintaa. Tämä käsitys nähtiin pohjautuvan
yritysten perinteisestä näkökulmasta, jossa ympäristö nähdään vain riskien ja kustannus-
ten kautta.

4.2.3. Ympäristöjohtamisen tavoitteet ja keinot

Tässä kappaleessa käsitellään lähemmin ympäristöjohtamisen tavoitteiden ja keinojen
eroavaisuuksia. Tarkastelussa lähdetään liikkeelle ympäristötavoitteista niin kunnissa
kuin yrityksissäkin. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään keinoja, jotka auttavat ympäris-
tötavoitteiden saavuttamista.

Tavoitteet

*”Se (ympäristöjohtaminen) hoidetaan niin, kuin laatuajatteluun kuuluu niin, että
prosessit ovat sujuvia ja yhteistyö pelaa, että se on tehokasta, kustannustehokasta
sekä resurssija säästävää. Eihän se ole järkevää, että me viritetään jotain mahta-
via organisaatioita ja mutkikkaita rakenteita pyörittämään tätä systeemiä, koska
sittenhän se helposti alkaa syödä sitä uskottavuutta tai nähdään, että se vie hirve-
ästi aikaa ja resurssia. Se pitäisi istuttaa tähän normaaliin toimintaan, ja ettei
paljon huomaakaan, että tämäkin asia tulee hoidetuksi.”*

Tavoitteet ja niiden asettaminen on keskeinen osa ympäristöjohtamisen onnistumisen
seuranta. Ympäristöjohtamisen kehittäminen nojautuu osaltaan tavoitteiden saavutta-
miseen, koska sitä seuraamalla pystytään löytämään kehittämiskohtia ympäristöasioiden
hallinnasta. Tämä auttaa taas uusien tavoitteiden asettamista. Kunta- ja yritystoimijoi-
den haastatteluissa yhtäläiseksi tavoitteeksi nousi omasta toiminnasta aiheutuvien ympä-
ristövaikutusten vähentäminen ja hallinta. Tämä kytkeytyi lähinnä ilmastonmuutok-

seen ja energiatehokkuuteen. Lisäksi toinen keskeinen tavoite oli saada ympäristönäkö- kulma luontevaksi osaksi muuta toimintaa. Tämä tavoite noudatteli samaa linjaa kuin edellä ilmeni johtamisen toivotussa kehityssuunnasta. Tavoitteissa nousi luonnollisesti myös eroavaisuuksia, jotka nousivat kunta- ja yritysorganisaatioiden toiminnan luon- teesta. Keskeisiä eroavaisuuksia esitellään seuraavaksi aloittaen kuntaorganisaatiosta.

”No se, että jos lähdetään tästä kaupungin strategiaohjelmasta, niin kaupungin strategian keskeiset tavoitteet ympäristölle saavutetaan. Toinen tavoite on sitten se, että kaupungin toiminnassa saavutetaan lupien ja lainsäädännön aiheuttamat velvoitteet.”

Kunnissa ympäristöjohtamisen tavoitteet noudattelevat pitkälti strategiassa asetettuja ympäristötavoitteita. Tämä johtuu lähinnä siitä, että molemmissa tutkimuskaupungeissa kunnan ympäristöjohtaminen pohjautuu pitkälti kaupungin kokonaisstrategiaan. Lisäksi ympäristöjohtamisen tavoitteita nousee myös ympäristöpolitiikasta, jonka tarkoituksena on koota keskeisimmät ympäristölinjaukset ja -tavoitteet täydentämään strategiassa mainittuja tavoitteita. Lisäksi toimialat ja yksiköt itsessään laativat koko kunnan ympä- ristötavoitteiden mukaisia tavoitteita, jotka koskevat niiden omaa toimialaa sekä toimin- taa. Näin ollen koko kaupungin tavoitteet ovat luonteeltaan yleisempiä ja tarkoituksena olisi, että ne konkretisoituisivat eri hallintokunnissa niiden toiminnan ehdoilla. Paino- piste ympäristöjohtamisen tavoitteiden saavuttamisessa onkin juuri hallintokunnissa ja niiden käytännön toteuttamisessa.

Ilmastonmuutos ja sen hillintä koetaan kunnissa keskeiseksi teemaksi, josta nousee eri- laisia tavoitteita koskien esimerkiksi päästöjä sekä energiatehokkuutta. Lisäksi kuntien ympäristöjohtamisen tavoitteissa korostuu niiden rooli alueidensa ympäristön- ja luon- nonsuojelussa. Näin ollen tavoitteissa näkyy kunnan alueen luonnon sekä ympäristön tilasta ja haasteista nousevat keskeiset asiat. Ne koskevat esimerkiksi vesistöjen tilaa, melua, ilmanlaatua sekä liikennettä. Nämä kaikki liittyvät laajempaan kokonaisuutena myös kuntalaisten hyvinvoinnin takaamiseen. Kuntien ympäristötavoitteissa näkyy myös lainsäädännön aiheuttamat velvoitteet. Kuntien ympäristötavoitteet ovat siis hyvin moninaisia. Ympäristöjohtaminen voidaan oikeastaan nähdä välineenä saada nuo tavoit- teet yhtenäisemmin ja tarkoituksenmukaisemmin osaksi koko organisaation toimintaa.

”Selkeitä tavoitteita on liittyen meidän tuotannon suhteen ja kun tuotteita kehitetään niin, siinä otetaan huomioon ne ympäristönäkökohdat, jotka liittyvät siihen kehitystyöhön ja siihen tuotteeseen. Sitten tietysti, että osataan aktiivisesti markkinoita ja viestiä ympäristönäkökulmaa näissä asioissa. Sitten tietysti tällä perinteisellä ympäristötyön puolella se on jatkuva parantaminen tässä oman toiminnan ympäristövaikutusten minimoimiseksi.”

Yritysten ympäristöjohtamiseen liittyvät tavoitteet tietysti vaihtelevat yrityksen toimialan mukaisesti, mutta muutama keskeinen näkökulma on mahdollista nostaa eroavaisuuksina suhteessa kuntaorganisaatioon. Ympäristötavoitteiden taustalla on yrityksissä usein vastuullisuuden tavoite, ja siihen kuuluvasta ympäristövastuullisuudesta nousee taas siihen osa-alueeseen kuuluvia tavoitteita. Haastatteluissa nousi esille tuotantoon liittyviä ympäristötavoitteita, kuten esimerkiksi energiatehokkuuden parantaminen, kustannustehokkuuden saavuttamista kierrättämällä, kestävät raaka-ainevalinnat sekä tehokkaat tuotantotavat. Myös elinkaariajattelun huomioiminen koettiin tärkeänä tuotekehittämisessä.

Toisena näkökulmana tavoitteissa nousi esille asiakkaille tarjottavien tuotteiden kehittäminen ympäristönäkökohtien mukaisesti. Tässä kysymys oli ennen kaikkea liiketoiminnan mahdollisuuksien löytäminen ympäristönäkökulmasta. Tähän liittyy myös ympäristöviestintä ja markkinointi. Ympäristöluvan alla toimivien yritysten tavoitteissa keskeistä oli viranomaisten taholta tulevat määräykset sekä ympäristölupien vaatimusten noudattaminen. Tämä nähtiin perustavoitteena, joka mahdollistaa toimimisen yhteiskunnassa.

Isoissa yrityskonserneissa toiminta on yleensä hyvin laajaa ja konsernin alla toimivat erilaiset liiketoiminta-alat. Tämä lisää ympäristötavoitteiden laajuutta ja moninaisuutta eri konsernin toiminnoissa. Näin ollen konsernin tasolla määritellään yleisemmät ympäristötavoitteet, jotka sitten mukautuvat eri yksiköiden ympäristövaikutusten painopisteiden mukaisesti.

Keinot

Tavoitteet itsessään kuvaavat vasta haluttuja päämääriä. Ne eivät kuitenkaan toteudu itsestään, vaan niiden saavuttamiseen tarvitaan hyviä keinoja. Haastatteluissa nousi esil-

le erilaisia keinoja riippuen tietysti organisaation toiminnasta, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyi koskien kunta- ja yritysorganisaatioita. Tavoitteellisuuteen liittyy yleensä tavoitteiden seuranta ja mittavuus. Ne nousivatkin keskeisiksi keinoiksi haastatteluissa. Mittaaminen koettiin tärkeäksi tavoitteiden toteutumisen seurannan kannalta. Mitattavuus korostui myös tavoitteiden asetannassa eli pystyykö tavoitetta mittaamaan vai ei. Myös ulkoinen ja sisäinen auditointi nähtiin yhtenä tärkeänä keinona. Sitä kautta pystytään saamaan kuva organisaation tilasta ja löytämään organisaatiossa kehittämistarpeita. Näin ollen jatkuvan parantamisen idea organisaatiossa saa aikaan uusia kehittämiskohteita. Lisäksi viestintä koettiin merkittäväksi keinoksi. Siinä korostettiin henkilöstön tietoisuuden lisäämistä sekä vuosittaisen ympäristöraportoinnin merkitystä.

”— eli meillä on pidetty osana ympäristöjohtamista talousarvion ympäristötavoitteet, mikä on mun mielestä tärkeää, koska se kytkee ne ympäristöasiat siihen johtamiseen, ja tavallaan se talousarvio on niin keskeinen talouden ja toiminnan ohjaamisen väline kaupunkiorganisaatiossa ja niin kuin muuallakin. On siis tärkeää, että ne ympäristöasiat tulevat esille siellä talouden suunnittelussa. Se tietenkin sitten vaihtelee virastoittain, että millaisia tavoitteita sinne talousarvioon on sitten päätyntä.”

Kunnallisten toimijoiden haastatteluissa yhdeksi tärkeäksi keinoksi koettiin strategia ja sitä kautta vaikuttaminen ympäristöjohtamisen onnistuneeseen toteutumiseen. Strategia-assa olevat ympäristöasiat voidaan nähdä keskeisenä viestinä, jonka varassa talousarvion aletaan rakentaa. Ympäristöä koskevat tulostavoitteet ovat siis sellaisia asioita, jotka nousevat yleensä strategiasta. Tällaiset taloudelliset ohjauskeinot yhdistävät ympäristöasiat luontevasti osaksi kuntien muuta toimintaa ja edistävät myös tavoitteiden mitattavuuden lisääntymistä. Talousarvioilla on kuitenkin huomattava painoarvo talouden ja toiminnan ohjaamisen välineenä organisaatiossa kuin organisaatiossa.

”Ympäristöraportointi on sitten tietysti myös se yksi perinteinen keino. — Niinomaan myös tukee sitä virastojen ympäristöjohtamista, koska kaikki virastot tuottavat siihen tietoa. Niin tavallaanhan semmoinen perus tiedonkerääminen virastojen asioista on lähtökohta sille ympäristöjohtamisen kehittämiseksi. Hyvä väline kehittää ympäristöjohtamista, eli jos meillä ei ole perustietoja niin on vaikeaa lähteä kehittämäänkään.”

Myös vuosittainen ympäristöraportti nousi monen haastateltavan vastauksissa keskeiseksi keinoksi. Se nähtiin tärkeänä tiedonkeruun välineenä kuntaorganisaatiossa. Sen avulla pystytään luomaan kokonaisvaltainen kuva ympäristöasioiden tilasta koko organisaation tasolla. Se toisaalta palvelee myös ulkopuolisten sidosryhmien, kuten kunta-laisten, tiedonsaantimahdollisuuksia. Yleisesti viestintä koettiin tärkeäksi keinoksi ympäristöjohtamisen toteuttamisessa. Tähän liittyi koko organisaation eri tasojen toimijoiden tietoisuuden lisääminen koulutusten, työryhmien, seminaarien sekä työpajojen avulla. Myös erilaiset työryhmät, koskien ympäristöjohtamista tai erilaisia ympäristöasioita, koettiin hyviksi keinoiksi edistää ympäristöjohtamisen kehittämistä.

”Sitten ympäristökeskuksen rooli on auttaa näitä hallintokuntia tässä työssä eli kerrotaan miten nämä systeemit pitää rakentaa ja miten niitä pitää kehittää, jotta nämä ylhäältä päin tulevat tavoitteet voidaan saavuttaa plus sitten viraston omaa toimintaympäristöstä tulevat tavoitteet esimerkiksi luvat ja velvoitteet.”

Ympäristökeskuksen rooli korostui kuntaorganisaatioissa ympäristöjohtamistyön kordinoivana toimijana. Ympäristökeskuksen tietotaitoa ympäristöjohtamisen toteuttamisesta on hyvä kanavoida eteenpäin muun muassa erilaisten työryhmien, koulutusten ja seminaarien avulla. Ympäristöasioiden hallinta täytyy tapahtua jokaisessa hallintokunnissa ja siksi ympäristöjohtamistyö ei voi olla vain ympäristökeskuksen harteilla. Kuitenkin tämän tietotaidon avulla voidaan auttaa ja tukea muita virastoja kehittämään omaa ympäristöjohtamista ja lisäämään tietoisuutta entisestään.

Yhdeksi hyväksi keinoksi nousi myös erilaisten ympäristöosaohjelmien avulla tapahtuva ympäristöasioiden hallinta. Nämä eri ohjelmat keskittyvät aina johonkin tiettyyn ympäristöasioiden osa-alueeseen, kuten esimerkiksi meluun, ilmastoon ja luonnon monimuotoisuuteen. Näihin ohjelmiin on listattu tavoitteita ja toimenpiteitä. Niiden avulla saadaan koottua tieto yhteen dokumenttiin. Näin ollen se toimii ohjauskeinona ja edesauttaa ympäristöasioiden hallinnan toteuttamista.

”Työntämällä ne ympäristöasiat sinne jokapäiväisen tekemisen osaksi. Niitä ei pidetä missään sivuorganisaatiossa tai konttorissa.”

Keskeisiä keinoja yrityspuolella oli saada ympäristöasiat kaikkeen tekemiseen mukaan. Niitä varten ei varsinkaan koettu tarvittavan sellaisia organisatorisia rakenteita, joissa

ympäristöasiat olisi erotettu täysin muusta toiminnasta. Tämä tarkoittaa sitä, että ympäristöasiat täytyy huomioida joka vaiheessa organisaatiossa.

”Viestintähän on hurjan oleellisessa roolissa taas tässä kohtaa eli sisäinen viestintä sekä asiakas- ja mediaviestintä.”

Viestintä nousi hyvin keskeiseksi keinoksi yritysten haastateltavien joukossa. Se jakautui sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisessä viestinnässä tuli esille ensinnäkin työntekijöiden tietoisuuden lisääminen siitä, mitä pitää tehdä ja mikä vaikuttaa mihinkin. Kun ihmiset ovat tietoisia ja ymmärtävät, on sillä positiivinen vaikutus ympäristöasioiden huomioimiseen jokapäiväisessä toiminnassa. Se motivoi ja sitouttaa enemmän toimimaan, kun ymmärtää syyt ja seuraukset, miksi jotain täytyy tehdä. Sisäisessä viestinnässä oli myös tärkeää viestiä johtoryhmässä, mitä mahdollisesti tulevaisuudessa voidaan odottaa ja mihin pitää valmistautua, että heillä tarpeeksi tietoa päätösten tekemiseen. Ulkoisessa viestinnässä kyse oli esimerkiksi kommunikoinnista päättäjien kanssa tai markkinoinnista asiakkaiden suuntaan.

Toinen keskeinen keino, joka tuli esille haastatteluissa, oli ennakoiminen erityisesti riskien ja mahdollisuuksien mukaan. Varsinkin muuttuvan ympäristölainsäädännön sekä energian ja raaka-aineiden hinnan kehityksen aiheuttamien riskien tunnistaminen koettiin tärkeäksi. Markkinoilla tapahtuvat hinnan muutokset energian ja raaka-aineiden suhteen koettiin ohjaavan tuotantoa energiatehokkaampaan ja materiaalitehokkaampaan suuntaan. Ympäristöasioiden mahdollisuuksien tunnistaminen oli liiketoiminnan kannalta myös oleellista. Tässä kohdassa myös viestintä oli oleellista siten, että esimerkiksi yrityksen tuotekehittely- ja myyntipuolella toimijat ymmärtävät mahdollisuudet ja myös uskovat niihin.

4.2.4. Ympäristöjohtamisen hyödyt ja haasteet

Tässä kappaleessa esitellään eroavaisuuksia ympäristöjohtamisen hyödyissä ja haasteissa. Tarkastelu aloitetaan hyödyistä ja sen jälkeen siirrytään käsittelemään ympäristöjohtamisessa kohdatuista haasteista.

Hyödyt

Ympäristöjohtamisen yhteydessä on hyvä pohtia myös siitä saatavia hyötyjä. Yleisesti osoitetut hyödyt motivoivat päätöksenteossa, ja ne auttavat myös perustelemaan, miksi ympäristöjohtaminen on hyödyllistä. Haastatteluissa esille nousseet hyödyt vaihtelivat välillisistä hyödyistä välittömiin hyötyihin. Nämä saavutetut hyödyt olivat hyvin samankaltaisia niin kuntapuolella kuin yrityspuolella. Kolme seuraavaksi esiteltävää hyötyä olivat yhteisiä niille molemmille. Keskeiseksi hyödyksi mainittiin kustannussäästöt, joita saatiin esimerkiksi jätemäärien hallinnasta, kierrätyksestä, materiaalisäästöistä sekä energiatehokkuudesta. Näin ollen rahallista resurssia vapautui tarkoituksenmukaisempaan käyttöön, kun hukkaa ja tuhlaamista pyritään välttämään ympäristöjohtamisen avulla. Toinen merkittävä hyöty oli imagovaikutus. Ympäristöasioiden hyvällä hallinnalla koettiin olevan positiivinen vaikutus niin kunta- kuin yritysorganisaation maineeseen. Ympäristöasioista huolehtimista pyrittiinkin tuomaan esille esimerkiksi markkinoitviestinnässä. Kolmantena hyötynä koettiin olevan organisaation toimijoiden tietoisuuden ja ymmärryksen lisääntyminen ympäristöasioissa. Asennemuutos vaikutti asioiden eteenpäin viemiseen sekä myös työhön liittyvien ympäristöasioiden huomioimiseen.

Nämä edellä mainitut keskeiset hyödyt jaettiin siis molemmilla puolilla. Mitään merkittäviä eroavaisuuksia ei siis kuntien ja yritysten ympäristöjohtamisessa löytynyt. Seuraavaksi esitellään muutama eroavaisuus, jotka nousivat esiin haastatteluissa.

”No siis kaikkihan tähtää haitallisten ympäristövaikutusten vähentämiseen. Jos ympäristöjohtamisella ajatellaan sitä koko kirjoa eli ympäristöohjelmatyötä ja ympäristöpolitiikkaa ja ympäristönsuojelun osaohjelmia, niin kyllähän niillä on paljon saatu aikaiseksi. —. Sitten se keskeinen kysymys onkin, että mikä on sen ympäristöjohtamisen aikaansaama hyöty ja mikä olisi tilanne ilman sitä”

Monissa kuntapuolen toimijoiden haastatteluissa nousi ympäristöjohtamisen perimmäiseksi tavoitteeksi epätoivottujen ympäristövaikutusten vähenemisen. Hyödyiksi nousivat haitallisten ympäristövaikutusten väheneminen ja sitä kautta ympäristön tilan paraneminen. Tämä koettiin olevan vastuullisen kunnan velvollisuudeksi. Tosin tätä tukee kunnan rooli myös ympäristönsuojeluviranomaisena. Kunnissa kuitenkin ympäristöasi-

oiden hallinnasta saatavilla hyödyillä koettiin kuitenkin olevan suuri painoarvo eri yhteisissä ympäristöasioita perustellessa. Monet haastateltavista kuitenkin pohtivat, mitkä hyödyt ovat suoraan jäljitettävissä ympäristöjohtamiseen. Yksi haastateltava koki, että mittaamisen vaikeus aiheuttaa sen, että ei pystytä suoraan välttämättä aina sanomaan, mitkä ympäristöohjelmien ja -johtamisen vaikutukset ovat. Esimerkiksi paperinkulituksen laskuun vaikuttavat myös tekniset syyt, kuten sähköisiin järjestelmiin siirtyminen. Yleisesti ottaen kuitenkin ympäristöjohtamistyöllä koettiin saavutettavan hyötyjä ja ilman systemaattista työtä tilanne voisi olla toisenlainen.

”Tehokkaalla ympäristöjohtamisella voi itse asiassa saavuttaa aika merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Jotkut ajattelevat, että ne asiat ovat ristiriidassa keskenään tai eivät tue toisiaan, niin se ei pidä paikkaansa. Siinä vaiheessa ympäristönsuojelu on kallista, kun joudutaan sitä piipunpäästä puhdistamaan päästöjä, ja silloin siitä syntyy niitä kustannuksia. Niin kauan kuin prosesseja voidaan kehittää ja sitä kautta minimoimaan niitä päästöjä, niin siitä on sellainen taloudellinen ja ympäristöllinen hyöty.”

Yritysten ympäristötyön tavoitteena on myös vähentää haitallisia ympäristövaikutuksia. Tosin siinä yritykset haluavat luonnollisesti ottaa huomioon myös taloudellisen näkökulman ja ympäristönäkökulman yhdistämisen. Ympäristöön kohdistuvien vaikutusten vähentyminen koettiin hyötynä imagovaikutuksen sekä taloudellisen hyödyn kautta. Epämiellyttäväksi ympäristövaikutusten hallinta nousee siinä vaiheessa, kun viranomaissäätely ympäristönsuojelussa aiheuttaa kalliita kustannuksia esimerkiksi investointien kautta, joita ei sinänsä voida hyödyntää kilpailueduksi tai arvon tuottamiseen sinänsä. Kärjistetysti voidaan todeta, että kun yritys pystyy hyödyntämään ympäristönäkökulman liiketoiminnassaan, on haitallisten ympäristövaikutusten vähentyminen oikeastaan positiivinen sivutuote.

Yrityksissä nousi esille kunnista poikkeava hyöty, joka liittyi yritysten liiketoimintaan. Ympäristönäkökulman hyödyntäminen tuotteiden kehittämisessä kasvatti osaamisen kehittymistä. Tämä taas oli yhteen sovitettavissa asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa. Se taas palveli kilpailussa pärjäämistä sekä kilpailuedun luomista ympäristönäkökulman avulla.

Haasteet

Ympäristöjohtamiseen liittyviä haasteita nousi haastatteluissa esille hyvin paljon. Yhdeksi keskeisemmäksi haasteeksi nousi niin kunta- kuin yritysorganisaatioissa asenteellisuus ja ennakkoluuloisuus ympäristöasioita kohtaan. Asenteissa koettiin tapahtuneen viime vuosien aikana muutosta parempaan suuntaan, mutta silti ne koettiin monissa vastauksissa vielä haasteena. Ympäristöasioihin liittyi mielikuvia, joissa ne nähtiin esimerkiksi ”turhana viherpiipertämisenä” ja ”pehmona puppuna”, jotka ovat kaukana organisaation omasta toiminnasta. Muun muassa koulutusten ja tiedon lisääntymisen avulla pystyttiin tuomaan asenteisiin muutosta osoittamalla toimijoille ympäristöjohtamisen yhteyttä omaan toimintaan sekä vakuuttamalla siitä syntyvistä hyödyistä. Muut haasteet jakautuivatkin sitten eroavaisuuksiksi kuntien ja yritysten välille haastateltavien vastausten perusteella.

”Se keskeinen haaste on se virastojen ja kaupunkiorganisaation monimuotoisuus eli yhtä mallia ei voida toteuttaa yhdessä organisaatiossa. Toinen haaste on kaupungin koko ylipäänsä. Me ollaan niin valtava organisaatio, että sen ympäristöajattelun läpivieminen ei käy käden käänteessä. Vaikka työtä on tehty sen eteen, niin se on edelleen haaste.”

Kunta on hyvin monimuotoinen organisaatio, joka koostuu hyvin erilaisista hallintokunnista. Myös virastojen koot ja resurssit vaihtelevat suuresti. Näin ollen ympäristöjohtamisessa on vaikeaa tarjota sellaista mallia, joka sopisi esimerkiksi kaikkiin virastoihin. Jokaisessa virastossa on itse muodostettava sellainen rakenne, joka palvelee parhaiten sen omia tarpeita ympäristönäkökulman kautta. Kaupunkiorganisaation koko ja moninaisuus aiheuttavat myös sen, että virastojen ympäristöjohtamisen tasot vaihtelevat suuresti. Tärkeää on, että virasto itse aktivoituu ja löytää parhaimmat toimintatavat ja tarkoituksenmukaisen ympäristöjohtamisen tason. Kuitenkin yliorganisointumista tulisi välttää eli ympäristöasiat eivät saisi synnyttää liikaa vaikeita ja resursseja vieviä rakenteita tai käytäntöjä. Niiden koettiin syövän ympäristöjohtamisen ideaa ja tekevän ympäristönäkökulman huomioimisesta hankalaa ja aikaa vievää.

”Juuri sosiaali- ja terveyssektorilla ne ympäristövaikutukset ovat niin välillisiä, että ne eivät ole niin suorita, että ne tulisi piipusta ulos. Se on varmaan se yksi tekijä ja sitten se toinen on varmaan se, että sitten näiden toimialojen palvelutuotteet on niin selkeästi se ihmisen terveys, ja että sinut hoidetaan kuntoon. Niin siihen ei ole helppoa ottaa sitä ympäristönäkökulmaa mukaan.”

Monimuotoisuuteen liittyy myös toinen haaste, joka koskee sitä, miten ympäristöasiat nähdään osana sellaista toimintaa, johon niitä ei ole perinteisesti liitetty. Lisäksi eri virastoilla on niin erilaiset tarpeet niiden tarjoaminen palveluiden kautta ja näin ollen kysymys onkin, kuinka pitkälle vietyinä ympäristöjohtaminen on tarkoituksenmukaista. Ympäristö- ja teknisessä toimessa ympäristöasiat ovat luonteva osa toimintaa, mutta muissa hallintokunnissa niiden liittäminen osaksi toimintaa on haastavampaa. Hyvin usein esiintyykin sellaista ajattelua, että jos esimerkiksi lausuntopyyntöissä on sana ympäristö, niin se automaattisesti kuuluu ympäristökeskukselle. Kuitenkin näin ei aina välttämättä ole.

Tarkastellaan vielä lähemmin sosiaali- ja terveystoimea esimerkkinä. Siellä resurssit ovat yleensä niukat ja pääasiallinen tarkoitus on tuotettujen palveluiden kautta kunta- ja laisten hyvinvoinnin edistäminen ja turvaaminen. Tähän yhtälöön on vaikea mahduttaa sisälle ympäristönäkökulmaa, koska ympäristövaikutukset ovat niin välillisiä, ja siten niitä on vaikea havaita. Toisaalta sosiaali- ja terveystoimi on suuri hankkija, ja siten myös sen hankintojen suuntaamisessa on suuri merkitys. Toiseksi on hyvä nostaa varhaiskasvatuksen- ja sivistystoimen esimerkki, miten yhdistää ympäristönäkökulmaa omaan toimintaan. Haastatteluissa nousi esille tämän sektorin edistys oman roolin löytämisessä juuri kasvatusnäkökulman kautta. Sen oivalluksen jälkeen ympäristöjohtamisen edistäminen on ollut helpompaa.

” – eli kyllähän mä sen ymmärrän, että ei tässä nyt niin pitkällä olla, että kaikissa olisi ympäristöasiat kärkisijalla tai agendalla hirveen korkealla. Kyllähän se iskee aina takaisin kun tulee voimakas yhteentörmäys jonkun taloudellisen intressin ja ympäristön välillä. Siellä helposti jäädytään jalkoihin. Mutta ainahan tämä on tällaista eri intressien ristiriitaa ja sovittelua.”

Yhdeksi haasteeksi koettiin myös ympäristöasioiden jääminen toiseksi intressien välisissä painotuksissa. Tähän osaltaan liittyi myös jo aiemmin koettu haaste eli asenteellisuus. Sen koettiin vaikuttavan siihen, että ympäristöasiat eivät ole toiminnassa niin keskeisiä. Lisäksi varsinkin taloudellisen ja ympäristöintressin välillä ympäristönäkökulman koettiin joutuvan taipumaan painavamman taloudellisen intressin edessä.

Ympäristöjohtamisessa kohdataan haasteita myös resurssinäkökulmasta. Varsinkin pienissä virastoissa resursseja ei ole esimerkiksi ympäristöasiantuntijan palkkaamiseen.

Lisäksi koko kaupungin tasolla ympäristöasioihin on haasteellista saada lisää resursseja. Kuntien toimintaan vaikuttavana yleisenä trendinä on taloudellinen niukkuus suhteessa kuntien tehtäviin sekä lisäsäästöjen aktiivinen tavoittelu. Lisäksi muutostahti on lisääntynyt, ja se on luonut kunnissa johdolle lisääntyviä haasteita. Johtotasoon kohdistuvien paineiden alla hyvin usein ympäristönäkökulma sai väistyä. Myös virkamiestasolla jo valmiiksi ylityöllistyneiden toimijoiden omaan työhön ympäristönäkökulman sisällyttäminen koettiin haasteeksi. Silloin ympäristönäkökulma joutuukin jo edellä mainitusti priorisoinnin kohteeksi, jolloin muut intressit helposti syrjäyttävät sen.

”Se on tietysti myös sellainen ikuisuusprojekti, että millaisia ympäristötavoitteita asetetaan. Helposti ne alkuvaiheessa tuppaa olemaan aika yleisluontoisia eli ”pyritään tekemään kaikkea hyvää”-tyyppisiä. Vähitellen on kuitenkin yritetty kehittää, että ne olisivat sellaisia konkreettisia ja mahdollisuuksien mukaan mitattavia tavoitteita.”

Tavoitteiden asettaminen koettiin myös haasteeksi. Joissain virastoissa ympäristötavoitteet ovat yleensä alussa ominaisuuksiltaan liian yleisluontoisia, laajoja ja ehkä liian kunnianhimoisia. Niinpä niiden kosketuspinta viraston omaan toimintaan jää hyvin vähäiseksi ja sitä kautta tavoitteiden saavuttaminen on erittäin hankalaa. Tämä johtuu siitä, että virastossa ei välttämättä ole heti alkuvaiheessa kirkastettu sitä omaa roolia ja visiota ympäristöasioiden hallinnasta. Näin ollen tavoitteiden asettaminen todennäköisesti epäonnistuu. Varsinkin alkuvaiheen ympäristöjohtamistyössä tavoitteiden asettaminen on keskeistä ja siksi siinä onnistuminen on tärkeää. Tavoitteiden täytyisi liittyä viraston omaan toimintaan ja olla myös konkreettisia. Tavoitteiden seurannan kannalta myös tavoitteiden mitattavuus olisi myös toivottavaa.

”Ainahan se on haasteellista, mutta kyllähän aina asiat lähtevät etenemään siinä vaiheessa, kun oman organisaation sisällä pystyy vakuuttamaan ihmiset, että hyvä ympäristöjohtaminen on myös hyvää liiketoimintaa. Hyvä ympäristöjohtaminen ja yritysvastuusta huolehtiminen laajemmin on hyvää liiketoimintaa ja riskien hallintaa. Kun nämä näkökulmat saa kirkastettua omassa organisaatiossa, niin se johtaminen on huomattavasti paljon helpompaa sen jälkeen.”

Haasteelliseksi ympäristöjohtamisessa nousi yrityspuolella ympäristönäkökulman soveltaminen liiketoimintaan. Vastuullinen yritystoiminta haluttiin tuoda laajempaan kontekstiin osana hyvää liiketoimintaa ja riskien hallintaa. Eri toimijoiden vakuuttaminen

omassa organisaatiossa tältä osin oli haaste. Tässäkin taustalla vaikutti myös osaltaan juurtuneet asenteet liiketoiminnan ja ympäristönäkökulman mahdollisesta yhteydestä.

”-- Eli me ollaan tultu silloin 90-luvun lopulla ja 2000-luvulla liian kaukaa tai siis eri tulokulmasta kuin liiketoiminnanjohto, että ei pitkään aikaan puhuttu samaa kieltä. Silloin perustelut on ollut, että ”Hei tämä ympäristöjuttu on kasvava trendi ja siihen pitää vastata”. Mikään ei kuitenkaan mene kunnolla eteenpäin sellaisilla perusteilla. Sun pitää sanoa, että tämä on kasvava trendi, ja se vaikuttaa tähän asiakaskuntaan. Asiakkaalle on tulossa tällaiset määräykset, ja se ei kolmen vuoden päästä voi käyttää tätä tuotetta. Jos se kolmen vuoden päästä käyttää tätä tuotetta, sille tulee tällaiset ja tällaiset lisäkustannukset, ja silloin se liiketoiminta ei ole kannattavaa. Sitten kun se saadaan tälle tasolle, niin sen jälkeen ei ole mitään ongelmia ja esteitä, koska sitten se menee siihen, mitä yritykset tekee eli punnitsee riskejä ja mahdollisuuksia niitten kannattavuuden kannalta.”

Yksi haastateltava nostikin syyksi ympäristöasiantuntijoiden ja liiketoiminnan johdon kommunikatiiviset haasteet. Yrityksen toiminnan kannalta liiketoimintayhteys on kuitenkin ensiarvoisen tärkeä asiassa kuin asiassa, joten kehityksenä organisaation ympäristötoimijat ovat oivaltaneet, miten ympäristöasiat täytyy esittää, saadakseen niille hyväksyntää ja huomiota. Niin ympäristönäkökulma on saatu istutettua osaksi organisaation normaalia tekemistä sekä riskien hallintaa, mutta myös mahdollisuuksien luomista liiketoiminnassa. Perimmiltään kyse on kyvystä perustella ja viedä oikeasta tulokulmasta ympäristöasioita eteenpäin. Esimerkiksi nostettiin päästökauppa, joka on yhdistänyt selkeästi ympäristön ja talouden. Sitä kautta nämä eri osapuolet ovat alkaneet paremmin ymmärtämään toisiaan ja puhumaan myös samaa kieltä.

”Tietysti siinä on se, kun meillä ei ole sellaisia isoja ympäristövaikutuksia tietyllä tavalla. Me toimitaan lain vaatimusten mukaisesti, mutta meiltä ei esimerkiksi vaadita tätä ympäristölupaa tai me ei kuuluta sen piiriin, kun meidän tuotantotoiminta ei ole niin isoa ja laajaa. Nämä monet ympäristöasiat ovat sellaista ylimääräistä tekemistä. Silloin siihen pitää saada sitä aikaa, ja se on sellainen resurssiasia.”

Osa haastateltavista nostivat haasteeksi myös resurssit. Osassa yrityksissä ympäristönäkökulma ei ole niin vahvasti osana liiketoimintaa, ja silloin se koetaan lisätyöksi, joka tehdään siinä sivussa. Lisäksi ympäristöasioiden hoitoon ei välttämättä ole annettu tarpeeksi rahallisia tai henkilöstöresursseja. Tässä on osaltaan kyse intressien kohtaamisesta resurssien jakamisessa, mutta myös sellaisen osaamisen puutteesta, joka edesauttaisi ympäristöasioiden huomioimisen luonnollisena osana toimintaa.

4.3. Ympäristönäkökulma strategisessa johtamisessa

Toinen keskeinen teema tämän tutkimuksen kannalta on strategisen johtamisen ja ympäristönäkökulman yhteyden kartoittaminen. Seuraavaksi esitelläänkin haastatteluissa esiin tulleita eroavaisuuksia ympäristön roolista organisaation strategiassa sekä strategisen johtamisen haasteita koskien ympäristöasioita.

4.3.1. Miten ympäristö näkyy strategioissa?

”Strategia on kuitenkin sen yrityksen johtamisen selkäranka. Se on sellainen luotikartta. On visio ja tiedetään mitä kohti mennään. Strategia kertoo sitten miten sinne päästään.”

Strategia nähtiin organisaation toiminnassa hyvin keskeisenä ohjaamisen välineenä kaikissa haastateltavien vastauksissa. Asioiden eteenpäin vieminen koettiin helpommaksi, jos ne löytyvät strategiasta. Tämä johtui strategian perustarkoituksesta, eli se edustaa suuresta joukosta valittuja asioita, jotka koetaan keskeisiksi organisaation selviytymisen kannalta. Ympäristönäkökulman näkyminen strategiassa taas vaihteli kuntien ja yritysten välillä. Tähän liittyi strategioiden luonne sekä rooli organisaatiossa. Se vaikutti osaltaan siihen, miten ympäristöasiat istuivat osaksi strategiaa.

”En mä näe mitään muuta keinoa tällä hetkellä oikeastaan. Se on kaupungin ylimmän johdon eli valtuuston hyväksymä ja sitä seurataan säännöllisesti. Sitten siitä saa palautetta, jos joku jää tekemättä, niin siihen puututaan.”

”Se (ympäristönäkökulma) on tärkeää olla siinä talousarviossa, mutta tämä strateginen johtaminen on lisääntynyt kaupunkiorganisaatiossa viime vuosina. Se ei ehkä ennen ollut niin keskeistä, vaan tämä talousarvion ja sen prosessin kautta johtaminen on vieläkin hyvin keskeistä, mutta myös sen ohella tämä strateginen johtaminen on tullut voimakkaasti mukaan. Hyvä niin.”

Kuntatoimijoiden kaikissa vastauksissa korostettiin strategian tärkeyttä ympäristöasioiden edistämiseksi. Varsinkin strategisen johtamisen merkityksen kasvu oli monen haastateltavan mielestä hyvä kehityssuunta etenkin, kun muistetaan, että strateginen johtaminen on prosessi, jonka avulla strategia saadaan jalkautettua osaksi muuta toimintaa. Hienojen strategioiden tekeminen ei riitä, vaan ne täytyy myös toteuttaa.

Strategiaa pidettiin tärkeänä ohjaamisen välineenä, joka vaikuttaa hyvin keskeisesti koko organisaation eri tasojen toimintaa. Strategian koettiin antavan pohjan koko ympäristöjohtamistyölle. Siinä näkyvät strategiset linjaukset ja tavoitteet ovat helpommin vaadittavissa noudatettavaksi ja tällöin strategian ohi on vaikea johtaa. Se osoittaa ennen kaikkea ylimmän johdon tahtotilaa ja sitoutumistasoa. Jos ympäristöasiat ovat nousseet strategiaan asti, on niillä tarvittavaa painoarvoa asioiden eteenpäin viemiseksi.

”Meillä ei ole erillistä ympäristöstrategiaa eli se korostaa sitä strategian merkitystä ja ne ympäristöasiat pitäisi olla siellä kaupungin strategiassa. Jos siellä ei olisi, niin sittenhän se olisi hirveen selkeä viesti meidän ylimmältä taholta meille työntekijöille, että kaikki muut asiat ovat tärkeämpiä kuin nämä ympäristöasiat.”

Tutkimuksessa olleissa kunnissa ei ollut käytössä erillistä ympäristöstrategiaa, vaan ympäristöasioita esiintyi kaupunkien kokonaisstrategioissa. Moni haastateltavista koki tällaisen ratkaisun hyvänä. Tällöin ympäristöasiat eivät jää erilliseksi. Molemmissa tutkimuskunnissa oli käytössään kuitenkin ympäristöpolitiikka, jonka tarkoituksena on tarkentaa strategian linjauksia sekä tähdentää ympäristöpoliittisia linjauksia. Strategias- sa ei ole tarkoituksenmukaista mainita kaikkia ympäristötavoitteita yksityiskohtaiseksi. Tämän vuoksi ympäristöpolitiikka koettiin ratkaisuksi siihen, että strategiset linjaukset ympäristöasioista saa täydennystä sen avulla. Näin ollen ympäristöpolitiikka ja kaupungin strategia ovat yhteydessä toisiinsa.

Kuntien strategiassa esiintyvät ympäristötavoitteet heijastuvat hyvin pitkälle ympäristöjohtamisen tavoitteisiin niin kuin aiemmin on tullut jo ilmi. Strategiaan nousseet keskeiset ympäristötavoitteet kohdistuvat kunnan kannalta keskeisiin ympäristöasioihin kuten esimerkiksi ilmastoasioihin sekä energiatehokkuuden tavoitteluun. Strategisen johtamisen prosessissa seuranta ja arviointi ovat tärkeitä. Haastateltavat korostivatkin strategisten tavoitteiden mitattavuutta seurannan kannalta.

Yleisesti strategian merkitys oli odotetusti hyvin samanlainen yrityksissä kuin kunnissa. Strategia nähtiin keskeisenä välineenä eri asioiden edistämiseen ja näin ollen myös ympäristöasioiden. Ympäristöasioiden on mahdollista näkyä yritysten strategioissa, jos niiden rooli ja merkitys strategiassa pystytään perustelemaan. Haastateltavat nostivat esille sen, että erillisiä ympäristöstrategioita ei ole. Jos ympäristöasiat on haluttu nostaa

strategiaan asti, niin silloin ne näkyvät siellä. Tosin monissa yrityksissä oli tehty ympäristö- tai yhteiskuntavastuupolitiikkoja, joissa taas oli määritelty keskeisiä ympäristötavoitteita ja keinoja. Yksi haastateltava piti tätä myös käsitteellisenä valintana eli ympäristötavoitteita voisi nimittää myös strategiaksi.

”Mä en siis sillä lailla näe, että sen ympäristön tarvitsisi olla niin korostuneessa asemassa siinä strategiassa, että se olisi strateginen asia. Tärkeää on, että johto ymmärtää asian ja on sisäistänyt sen ajatuksen siitä, että se tukee yritysten liiketoimintaa ja asioista huolehditaan niin hyvin kuin voi vain huolehtia. – Jos tämä ympäristöasia liittyy niin keskeisesti niihin liiketoiminnan päätavoitteisiin, ja se pitää olla siellä strategiassa, niin sitten se pitää olla siellä”

Yritysten kesken löytyi kuitenkin eroavaisuuksia sen suhteen, miten ympäristöasiat esiintyivät strategiassa. Osa haastateltavista kertoi, että ympäristöasiat eivät välttämättä esiinny heidän yritystensä strategiassa suoranaisesti. Tämä osaltaan johtui siitä tilanteesta, millainen merkitys ympäristöasioilla on yrityksen liiketoiminnan päätavoitteiden kannalta. Osa haastateltavista korosti, että vaikka ympäristöasiat eivät näy strategiassa suoraan, on ne mahdollista yhdistää erilaisiin muihin strategisiin tavoitteisiin. Moni haastateltava koki kuitenkin ympäristötyön saavan enemmän selkänobjaa, jos ympäristönäkökulmaa esiintyisi strategiassa. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että johdon sitoutuminen ja erilliset ympäristöpolitiikat riittävät. Ympäristöasioiden koettiin kuitenkin näkyvän toiminnassa, vaikka ne eivät suoraan näy strategiassa.

”Nyt kun meillä on energiatehokkuus meidän strategian ydin, niin siinä on tapahtunut selkeä muutos. Niin se antaa painoarvoa niille muillekin ympäristönäkökohdille, joita meillä on eli niiden eteenpäin vieminen on varmasti huomattavasti helpompaa, koska ihmisille voi sanoa, että ”Hei tämä on meidän strategiaa. Tämä ei ole niin kuin kivaa tai jotain pehmopuhetta, vaan tämä on meidän strategian kovassa ytimessä oleva asia.”

Toiset haastateltavista taas kertoivat ympäristönäkökulman esiintyvän oman yrityksensä strategiassa. Tällöin ympäristöasioilla nähtiin olevan liiketoimintastrategian kannalta merkittävä rooli. Silloin ympäristönäkökulma on nostettu yhdeksi menestystekijäksi ja näin ollen sen rooli strategiassa on perusteltua. Ympäristönäkökulma oli helpommin sovitettavissa strategiaan, jos se liittyi läheisesti yrityksen ydintoimintaan ja tavoitteisiin. Ympäristönäkökulman esiintyminen strategiassa liittyi yrityksissä valintaan siitä, millaisena ympäristönäkökulma halutaan huomioida ja miten siihen halutaan sitoutua.

Ympäristöasioiden esiintyminen strategiassa koettiin raivaavan tietä muillekin ympäristöasioille. Ympäristöjohtamisen nähtiin jopa helpottuvan sitä kautta.

4.3.2. Ympäristöasioiden strategisen johtamisen moninaiset haasteet

”Suurin haaste on ehkä just tuo toimenpano. Vaikka meidän strategiaohjelmassakin on ihan toimenpidetasolla kirjattu asioita. Se strategia kuitenkin jää sellaiseksi ylätason paperiksi eli se ei jalkaudu kunnolla sinne toimintaan. –– Meillä oli just ympäristöasennetutkimus henkilöstölle ja siellä nousi sitä turhautumista, että tehdään hirveen paljon kaikkia hienoja ohjelmia ja suunnitelmia, mutta sitten ne eivät kuitenkaan näy tuolla käytännössä.”

Monissa niin yritys- kuin kuntatoimijoiden haastatteluissa nousi keskeisiksi haasteiksi strategisen johtamisen prosessissa toimeenpano ja ylipäänsä ympäristöasioiden saaminen strategiaan asti. Varsinkin toimeenpanon ontuminen vie pohjaa koko strategian onnistumiselta. Strategian tavoitteet pitäisi valua koko organisaation läpi, eikä jäädä vain ylimmän johdon tasolle. Isoissa organisaatioissa on juuri haasteellista saada nuo tavoitteet eri yksiköiden päivittäiseen toimintaan. Yksiköiden johtamisessa pitäisi vahvistua myös strategisen johtamisen rooli nimenomaan prosessina.

”Mä oon aina jäänyt miettimään sitä, että miten se luottamushenkilö pystyy tai sen joukon näkemys saataisiin kirkastettua. Olisiko se ratkaisu siinä, että kunnisakin siirryttäisiin tällaiseen hallitus-opposito asetelmaan. Sitten saataisiin hallitusohjelman kautta asioita räväkämmin eteenpäin. Jos tämä sama systeemi olisi eduskunnassa niin, eihän kukaan saisi mitään aikaan, ainakaan tällaisia kuntakarttoja. Tuskin se siitä nyt mihinkään muuttuu. Tärkeä kysymys on, että miten tässä priorisoinnissa onnistutaan, koska eivät ne luottamushenkilöt kaikki ole vielä sisäistäneet tätä strategian merkitystä. Ne ajattelevat, että se on paperi muiden joukossa. Eivätkä ne ymmärrä sitä, että kaupungin virkamiesjohto ja ylin johto lukee kyllä hyvin tarkkaan että, mitä siellä strategiassa on ja pyrkii sitä mukaan asioita edistämään. Kun virastoissa tehdään talousarvioesitystä, niin lähdetään siitä, että miten meidän talousarvioesitys tukee tätä strategiaa. ––. Ja ne sellaiset toinen lisää toista ja toinen toista jutut hämärtää sen strategian linjakkuutta ja ohjaavuutta.”

Yksi haaste, joka nousi monissa kuntatoimijoiden haastatteluissa esille, oli julkisen hallinnon ja julkiseen johtamiseen liittyvä haaste, joka nousee niiden poliittisen päätöksenteon luonteesta. Luottamushenkilöt ovat valittu toimeensa poliittisin perustein ja näin ollen erilaiset poliittiset näkemykset vaikuttavat esimerkiksi strategian valmisteluun ja siitä päättämiseen. Jokainen luottamushenkilö haluaa saada strategiaan omaan agen-

daansa kuuluvia asioita ja näin ollen vaarana on, että strategiasta muodostuu asiallisesti liian raskas. Tämä taas vaikuttaa siihen, että strategian ohjausvaikutus heikkenee ja strategiaa on vaikea toteuttaa. Poliittisessa päätöksenteossa pitäisikin pyrkiä priorisoimaan eri asioita, että saavutettaisiin mahdollisimman selkeä ja linjakas strategia.

Esimerkkinä olevasta näkemyksestä nousee myös esille, että strategian tarkoitus ei välttämättä ole niin selkeä luottamushenkilöille tai sen idea hämärtyy poliittisessa kädenväännössä. Kuntien virkamiehille strategia on kuitenkin hyvin keskeinen työkalu toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Poliittisen päätöksenteon taustalla on idea demokratiasta ja sen hyvästä toteutumisesta. Kunnallishallinnossa ei voida mennä kuitenkaan siihen pisteeseen, että luottamushenkilöistä tulee vain kumileimasimia virkamies-ten ehdotuksille. Luottamushenkilöillä tulee olla aito mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

”Kyllä sen toimeenpanon lisäksi se haaste on myös sen uuden strategian luominen ja tekeminen. Se on aina, että mitä ympäristöasioita sinne sitten nousee. Se kuitenkin vaikuttaa niin vahvasti koko kaupungin ympäristöasioihin niin, se on kyllä haaste. Virastotasolla se strateginen johtaminen on ympäristömielessä vielä haaste. Mitä ympäristöasioita saadaan sinne virastojen omiin strategioihin. Voi olla että siihen ei ole kiinnitetty niin paljon vielä huomiota. Tätä strategisen johtamisen puolta voisi korostaa enemmän siitä ympäristöjohtamisesta puhuttaessa.”

Muutamassa kuntapuolen haastatteluissa nousi esille myös toinen haaste kuntapuolen strategisen johtamisen prosessissa. Tämäkin haaste on seurausta poliittisesta ulottuvuudesta eli valtuusto vaihtuu neljän vuoden välein ja uusi valtuusto tekee aina kautensa alussa uuden strategiaohjelman. Haasteellista on aina se, mitä ympäristöasioita saadaan nostettua strategiaan. Ympäristötyö on pitkäjänteistä toimintaa, joka etenkin kunnissa tarvitsee tuekseen strategisia linjauksia. Näin ollen, jos ympäristöasioiden painoarvo vaihtelee voimakkaasti eri valtuustokausina, vaarantaa se linjakkaan ja yhdenmukaisen suunnan, mikä taas vaikuttaa ympäristöasioiden johdonmukaiseen edistymiseen.

Lisäksi osa haastateltavista kaipasi kunnissa strategisen johtamisen ja ympäristöjohtamisen yhteyden korostamista. Kuten aiemminkin on tullut esille, että strategialla, etenkin kunnissa, koetaan olevan keskeinen rooli ympäristöjohtamisen pohjana. Kuntien eri virastojen johtamisessa täytyisikin ottaa huomioon strategisessa johtamisessa myös ym-

päristönäkökulma. Keskeistä on, että strategiassa mainitut ympäristöasiat eivät jää vain paperille, vaan niiden täytyy valua myös virastojen omiin strategioihin ja käytäntöön.

”Yksiselitteisen selvää on, että asiat eivät voi mennä eteenpäin, eikä pidä viedä eteenpäin, jos ne eivät ole siellä strategiassa. Eli siitä on haittaa, jos et osaa perustella niitä asioita sinne strategiaan. Sitten sä hakkaat päätä seinään, jos yrität viedä sitä asiaa siellä firmassa eteenpäin, koska silloin siihen ei ole varattu resursseja, koska strategiassa tehdään valintoja siitä mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Siitä on hyötyä, jos ne saa perusteltua sinne strategiaan mukaan, niin silloin ne saavat aivan uuden merkityksen ja aivan uudenlaisen nosteen.”

Yrityksissä ympäristönäkökulman esiintyminen strategiassa vaihteli niin kuin edellä jo todettiin. Yritystoimijoiden haastatteluissa nousikin esille keskeiseksi strategisen johtamisen haasteeksi ympäristöasioiden saaminen yrityksen strategiaan. Yksi haastateltava esitti syyksi ympäristöihmisten osaamisen riittämättömyyden nostaa asioita strategia-prosessiin. Tämä johtui lähinnä siitä, että ympäristöihmiset eivät ole löytäneet samaa kieltä, jolla kommunikoida liikkeenjohdon kanssa. Yleisesti haastateltavat kokivat, että mitään asioita, jotka eivät ole strategiaan kirjattu, ei pystytä viemään eteenpäin. Keskeinen haaste onkin, että ympäristöasioiden osalta pystyttäisiin argumentoimaan niiden puolesta ja osoittamaan, miksi ne kuuluisivat osaksi yrityksen strategiaa.

4.4. Hyvät käytännöt edistävät ympäristöjohtamisen toteutumista

Tässä kappaleessa on tarkoituksena käsitellä haastatteluissa esiin tulleita ympäristöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä. Pääasiallisena tarkoituksena ei ole varsinaisesti etsiä eroavaisuuksia kuntien ja yritysten väliltä. Haastatteluissa nousi esille myös muutamia sellaisia käytäntöjä, joita ei vielä toteutettu, mutta kehittämismielessä ne saattaisivat olla käyttökelpoisia ideoita. Näin ollen niitäkin on hyvä tuoda esille.

Käytännöt vaihtelevat eri yksiköissä ja organisaatioissa, joten niiden kirjo on yleensä erittäin laaja. Haastatteluissa käytännöt koettiin kumpuavan tekemisen ja ihmisten osaamisen kautta. Monesti käytännöt siis nousevat tarpeesta, ja ne koetaan toimiviksi ratkaisuihin havaittuihin ongelmiin. Monet haastateltavista yhdistivät osaavat ihmiset ympäristöjohtamisen etenemisen avuksi käytäntöjen luomisessa. Ympäristöasioita voi lähestyä ja kehittää monesta eri näkökulmasta, joten silloin toimijoiden näkemys ja

osaaminen vaikuttaa myös siihen, mihin ympäristöasioissa keskitytään ja mihin suuntaan niitä viedään. Myös benchmarking koettiin hyväksi avuksi käytäntöjen luomisessa. Näin ollen kaikkea ei tarvitse keksiä itse, vaan pystytään poimimaan käyttökelpoisia ideoita muualta, ja soveltaa niitä omaan toimintaan sopiviksi.

”Meillä on koulutettu hallintokuntiin ekotukihenkilöitä, jotka jalkauttavat sitä ympäristöjohtamista. Toimintaperiaate on vähän sama kuin esimerkiksi atk-tukihenkilöillä.”

Kuntien haastateltavien vastauksista yhdeksi parhaaksi käytännöksi nousi ekotukihenkilötoiminta, jota sovellettiin molemmissa tutkimuskunnissa. Ekotukihenkilöiden tarkoituksena on edistää ja tukea ympäristöasioiden toteutumista omassa yksikössään. Tärkeä tehtävä ekotukihenkilöillä on etenkin viestiä esimerkiksi kaupungin tasolla linjatuista ympäristötavoitteista, ja myös auttaa niiden jalkauttamisessa osaksi käytäntöä. Ekotukihenkilöitä koulutetaan, jonka jälkeen he voivat toimia omassa organisaatiossaan. Ekotukihenkilötoiminta on vapaaehtoista ja sitä tehdään oman työn ohessa, joten ekotukihenkilöltä vaaditaan etenkin oma-aloitteisuutta sekä kiinnostusta ympäristöasioita kohtaan.

Haastateltavien kesken vallitsi konsensus siitä, että ekotukihenkilötoiminta on erittäin hyvä ympäristöjohtamisen työkalu etenkin ruohonjuuritason toiminnassa. Ekotukihenkilötoiminta on suhteellisen uusi käytäntö, ja se ehkä joissain tapauksissa hakee vielä muotoaan. Muutama haastateltava toivoi ekotukihenkilötoiminnan kehittymistä ”roska-poliisi-toiminnasta” enemmän tarkoituksenmukaisemmaksi eli, että ekotukihenkilö tuntisi paremmin oman yksikkönsä toimintaa ympäristövaikutusten osalta ja siten vaikuttaisi myös aktiivisemmin yksikön ympäristötavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa. Haasteena tässä koettiin kuitenkin ekotukihenkilön asema työyhteisössä ja miten hän pystyy vaikuttamaan siellä esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen asemansa vuoksi.

”Ympäristöjohtamisen työryhmä ja sen päätehtävä on kehittää näitä ympäristöjohtamisen valmentamisen työkaluja ja vaikuttaa koko kaupungin ympäristöjohtamiseen. Se on hyvä, että meillä on sellainen ryhmä, koska siellä voidaan vaihtaa ajatuksia eri toimijoiden kesken ympäristöjohtamisen edistämisestä. Virastot on sitä kautta saanut toisiltaan paljon.”

Erittäin hyväksi käytännöksi koettiin myös ympäristöjohtamisen työryhmä, jossa on edustajia muun muassa suurimmista hallintokunnista, virastoista, liikelaitoksista, joilla on merkittävimmät ympäristövaikutukset. Työryhmä on auttanut edistämään ympäristöjohtamisen toteutumista etenkin tiedon vaihtamisen kautta ja myös ympäristöjohtamisen kehittämistä yhteistyössä koko kaupunkiorganisaation tasolla.

Viestinnästä ja sen kehittämisestä nousi myös uusia käytäntöjä. Viestinnän avuksi oli toisessa kunnassa kehitelty opas ympäristöjohtamisesta, joka oli tarkoitettu virastoille ja laitoksille oman ympäristöjohtamistyön tueksi ja perustiedon lisäämistä siitä, mistä ympäristöjohtamisessa on oikeastaan kyse. Opas oli koettu hyväksi ratkaisuksi.

”Toinen asia, mikä tuli mieleen kanssa oli virastojen tervehenkisen kilpailun edistäminen myös ympäristöasioissa. – –, että laitettaisiin virastot kilpailemaan keskenään ja palkittaisiin aina sitten niitä parhaimpia jotenkin. Sitä ei ole vielä käyty, mutta ihan hyvä ehdotus.”

Yhdeksi hyväksi potentiaaliseksi käytännöksi ehdotettiin muutamissa haastatteluissa kilpailuhengen nostattamista esimerkiksi virastojen välisellä energiansäästökilpailulla, jossa tietysti voittajat palkittaisiin jollain tavalla. Tämä voisi osaltaan vauhdittaa virastojen ympäristöasioiden kokonaisvaltaista tarkastelua ja myös muuttaa käytäntöjä parempaan suuntaan. Kilpailu olisi vain yksi tapa palkita hyvästä edistyksestä. Yleisesti haastatteluissa nousi myönteisen palautteen ja kannustamisen vaikutus ympäristöjohtamisen käytäntöjen eteenpäin viemiseen ja ehkä myös uusien käytäntöjen kehittelyyn.

”Mä olen sellaista auditointia tai sellaista pohtinut, että nämä toisensa hyvin tuntevat naapurikunnat voisivat auditoida toisiaan ristiin. Kun siinä tekee samoja asioita ja prosesseja, niin se on paras auditointi eli katsotaan, mitäs te teette täällä näin ja noin. Se ei oikein saanut tulla alleen. En oikein tiedä syytä.”

Yksi haasteltavista nosti myös esille sellaisen käytäntöehdotuksen, joissa esimerkiksi pääkaupunkiseudun naapurikunnat auditoisivat toisiaan ympäristöjohtamista koskien. Sen avulla pystyttäisiin muun muassa löytämään myös omaan toimintaan uusia näkökulmia ja ehkä myös uusia käytäntöjä. Onnistuessaan tuollainen käytäntö voisi olla hyvä. Tosin sen käytännön toteutus voi olla hyvinkin haastavaa. Keskeinen kysymys on, onko tuollainen auditointitapa toimiva käytännössä. Naapurikuntien välillä vallitsee aina

kilpailuhenkisyttä eli voitaisiinko auditointeja suorittaa riittävän objektiivisesti ja niin, että ne palvelisivat kaikkia osapuolia ja niiden tarpeita tasapuolisesti.

Käytäntöjä nousi etenkin yrityksissä ympäristöjärjestelmien ja asiakkaiden vaatimusten kautta. Hyviksi käytännöiksi koettiin erityisesti sisäinen seuranta sekä auditoinnit, jotka auttoivat löytämään kehittämiskohteita, ja niiden avulla sai myös kokonaiskuvan organisaation ympäristöjohtamisen tilasta. Yhdessä organisaatiossa kannustettiin työntekijöitä huomioimaan ympäristöasioita erilaisten kampanjoiden avulla, joissa oli vaihtuvia teemoja. Niiden yhteydessä jaettiin stipendejä ja muita huomionosoituksia kannustukseksi. Käytännönläheisyys ja osallistaminen koettiin myös hyviksi työkaluiksi.

”Ympäristöjohtamisen käytännöissä viime aikoina kehitetty niin, että on integroitu näitä ympäristöhenkilöitä mukaan laadunhallintajärjestelmään eli on entistä lähemmin tehty yhteistyötä laatuosaston ja ympäristönhallintajärjestelmän kautta. Samat henkilöt siis osallistuvat ympäristö- ja laatuauditointeihin. Näin voidaan kehittää tätä laadunhallintajärjestelmää ympäristönäkösilmästäkin.”

Haastatteluissa nousivat esille myös, kuinka yrityksissä oli tehty erilaisia ratkaisuja siitä, miten yhdistää ympäristöasioita esimerkiksi laatuun. Joissain yrityksissä oli laatutiimejä, joihin oli otettu ympäristöasiat mukaan. Sitten jossain yrityksissä oli yhdistetty muun muassa laatu-, turvallisuus- ja ympäristöjohtaminen yhden henkilön toimialueeksi. Näin ollen ne muodostavat yhteisen agendan, jossa jokaisella asiaryhmällä on oma roolinsa. Varsinkin johtamiskäytännöissä ne tukevat toisiaan, ja tällaisena ratkaisuna niiden hallinta on kokonaisuuden kannalta tehokkaampaa.

4.4.1. Ympäristöjärjestelmien käyttö ja rooli

Koska ympäristöjärjestelmät ja niiden rooli nousivat keskeiseksi käytännön työkaluiksi ympäristöjohtamisessa varsinkin yrityspuolella, niin niitä on mielekästä tarkastella lähemmin tässä kappaleessa. Myös kuntien puolelta löytyi kokemuksia ja monenlaisia näkemyksiä ympäristöjärjestelmiä kohtaan.

Haastatteluissa esiintyi vaihtelevia näkemyksiä ympäristöjärjestelmien hyödyllisyydestä kunnissa. Yritystoiminnassa niiden käyttökelpoisuus ympäristöjohtamisen tukemisessa

oli haastateltavien mukaan keskeistä, mutta osa haastateltavista ei kokenut ympäristöjärjestelmiä sopiviksi kunnan toimintaan. Näkemuserot johtuivat varmasti osaltaan siitä, mitä ympäristöjärjestelmällä ymmärretään. Monille ympäristöjärjestelmästä tulee ensimmäiseksi mieleen ISO 14001-standardi, joka on raskas ja paljon työtä vaativa järjestelmä. Lisäksi se on luotu hyvin pitkälle yritystoiminnan tarpeisiin soveltuvaksi järjestelmäksi. Ympäristöjärjestelmistä on kuitenkin olemassa keveämpiä versioita kuten Green Office, ja ympäristöjärjestelmä voi olla sertifioimatonkin. Etenkin sertifioidusta ympäristöjärjestelmästä seuraa kustannuksia, ja se vie myös ajallisia resursseja, joten se vaikuttaa myös sen houkuttelevuuteen.

”Ympäristöjärjestelmä on keskeisin työkalu näissä liikelaitoksissa kyllä ja ympäristöohjelma työ noissa virastoissa on hyvä käytäntö. Ne lisäävät systemaattisuutta siihen ympäristöjohtamiseen.”

”Kyllä me ihan varhain 90-luvulla tajuttiin se, ettei kannata alkaa tuputtamaan joka paikkaan tätä samaa mallia. —. Eihän siinä ole sillä lailla järkeä tehdä pieniin virastoihin sellaista systeemiä, joka on jossain – – tai jossain teollisuudessa on.”

Moni haastateltava ei kuitenkaan kiistänyt sitä, ettei ympäristöjärjestelmän kaltaisesta käytännöstä olisi hyötyä ympäristöjohtamisen tueksi ja edistämiseksi kuntaorganisaatiossakin. Toisessa tutkimuskunnassa olikin kehitelty erilaisia ratkaisuja, joilla voitaisiin saavuttaa ympäristöjärjestelmien tuomaa systemaattisuutta hallinnon ympäristöjohtamiseen. Siellä oli kehitelty muun muassa eritasoisia ympäristöjärjestelmiä. Kuntien liikelaitoksissa oli käytössä ISO 14001-järjestelmä, koska se koettiin soveltuvaksi parhaiten niiden toiminnan tueksi. Osassa virastoissa oli käytössä ympäristöohjelmat, joiden tarkoituksena on toimia viraston ympäristötoimintaa ohjaavina työkaluina. Pääasiallisena tavoitteena oli, että virastot tunnistaisivat omat tarpeensa ympäristöjohtamisessa ja ottaisivat sellaisia elementtejä mukaan, jotka ovat tarkoituksenmukaisia ja palvelevat ympäristötavoitteiden toteuttamista. Virastoissa ympäristövaikutukset tulevat lähinnä toimistotyöstä, joten raskaat ja paljon työllistävät ympäristöjärjestelmät eivät tietysti ole hyvä vaihtoehto.

”Esimerkiksi ISO 14000 -sertifioinnit pakottaa ympäristöjohtamiseen automaattisesti. Jos on sertifioitu yhtiö niin, silloin on erittäin hyvä syy olettaa, että siellä on ympäristöjohtamista, eli ei pelkästään vain yksittäisten lupamääräysten noudattamista, vaan nimenomaan se sertifikaatti johtaa johtamiseen.”

”-- kyllä se (ympäristöjärjestelmä) sen tekee, että se sysää ja ylläpitää eli sitä ei voi niin kuin unohtaa. Siihen liittyy niitä palikoita eli esimerkiksi meidän sisäiset auditoinnit. Ne ovat mun mielestä toimivia kehittämisen kannalta. Sitten siinä on se tietty systemaattisuus eli, jos asetetaan tavoitteita niin, me ei voida unohtaa niitä, vaan niitä tulee seurattua ja tavoiteltua.”

Yrityspuolella moni haastateltavista nosti esille ympäristöjärjestelmien kuten ISO 14001 -ympäristöjärjestelmän vaikutuksen systemaattiseen ympäristöjohtamiseen. Eri-tasoiset ympäristöjärjestelmät tavallaan pakottavat organisaation ympäristöjohtamiseen. Tämä tarkoittaa kokonaisvaltaista ympäristöasioiden hallintaa tavoiteasetannassa, seurannassa sekä jatkuvana parantamisena. Näin ollen vahva määrämuotoinen ympäristöjärjestelmä ohjaa ympäristöjohtamisen ilmenemistä organisaatiossa. Ympäristöjohtamisen rooli oli korostunut ja selkeytynyt varsinkin niissä yrityksissä, joissa oli jonkinlainen ympäristöjärjestelmä käytössä. Johtaminen koettiin ympäristöjärjestelmän kautta olevan säännönmukaisempaa ja selkeämpää. Ennen kaikkea osa haastateltavista piti ympäristöjärjestelmää tärkeänä merkinä sitoutumisesta.

Monissa haastateltavien vastauksissa korostui varsinkin ympäristöjärjestelmien tuki kehittämistyöhön. Varsinkin ISO 14001 -järjestelmän koettiin ohjaavan mittaamiseen ja mittaamisen avulla pystytään havaitsemaan mahdollisia kehittämiskohtia. Näin ollen pystytään jatkuvaan parantamiseen ja uusien hyvien käytäntöjen löytämiseen.

Ympäristöjärjestelmien yhteydessä yrityksissäkin vallitsee eroavaisuuksia, millainen ympäristöjärjestelmä olisi paras yrityksen toimintaa ajatellen. Muun muassa palveluita tuottavissa yrityksissä ja pk-yrityksissä ympäristövaikutukset ovat erilaiset ja siksi ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä ei ole välttämättä tarkoituksenmukainen. Tällöin erilaiset kevennetyt ympäristöjärjestelmät koettiin osassa haastateltavien vastauksissa ratkaisuiksi. Tärkeää on yrityksen liiketoiminnan kannalta miettiä miten ja millainen ympäristöjärjestelmä tukee parhaiten ympäristöasioiden hallintaa organisaatiossa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut selvittää vastauksia kolmeen tutkielman alussa esitettyyn tutkimusongelmaan. Pääpaino tutkimuksessa on ollut kartoittaa sitä, millaisia eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen organisaation ympäristöjohtamisesta esiintyy. Lisäksi toinen painopiste on ollut tutkia sitä, miten ympäristöjohtaminen toimii osana strategista johtamista näissä eri organisaatioissa. Viimeisenä tavoitteena on ollut pyrkiä nostamaan esille erilaisia ympäristöjohtamisen kehittämisessä mahdollisesti hyödynnettäviä käytäntöjä. Tutkielmassa on pyritty löytämään vastauksia näihin teemoihin ensiksi taustoittavan teorian avulla, jota on pyritty täydentämään empiirisellä tiedolla, jossa on esitelty haastatteluiden kautta kerättyä aineistoa.

Tutkimusongelmien kannalta keskeisimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset on tarkoitettu esitellä seuraavaksi tässä luvussa. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistuneisuutta omassa kappaleessa sekä lopuksi esitellään myös tutkimusaiheen kannalta mahdollisia jatkotutkimusideoita.

5.1. Eroavaisuuksia ympäristöjohtamisessa

Yleisesti ympäristön rooli on kasvanut viime vuosien aikana niin julkisissa kuin yksityisissä organisaatioissa. Tulevaisuudessa on sen rooli todennäköisesti jatkaa kasvuaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että organisaatioiden on vaikea enää vältellä sen vaikutusta omaan toimintaan. Lisäksi ympäristötietoisissa organisaatioissa ympäristöasiat ovat muuttuneet tarkoituksella enemmän koko organisaation asiaksi, eivätkä ole enää vain yhden sivukonttorin tai viraston asia. Ympäristöasioiden luonne on niin moniulotteinen, että on niiden hallinta tapahtuu parhaiten, kun niihin kiinnitetään organisaation tasolla kokonaisvaltaisesti huomiota.

Ympäristö käsitteenä aiheuttaa jo tietynlaista asenteellisuutta. Vaikka asennemuutosta on tapahtunut, organisaatioissa esiintyy vieläkin sellaisia epäluuloisia asenteita, joissa ympäristöjohtamista pidetään ns. ”viherpiipertämisenä”, joka aiheuttaa turhaa työtä. Suurin haaste siis ympäristöjohtamisessa on asenteellisuus ympäristöasioita kohtaan.

Asenteellisuus kätkee alleen sen tosiasian, että parhaimmillaan onnistunut ympäristöjohtaminen voi olla organisaation strateginen menestystekijä. Negatiiviset asenteet hidastavat ja jopa estävät ympäristöjohtamisen ja ympäristöasioiden näkemistä mahdollisuuksina organisaatiossa. Tällöin monet potentiaaliset innovaatiot tai muita organisaation menestyksen kannalta keskeisiä asioita voi jäädä hyödyntämättä. Organisaatioissa olisi hyvin tärkeää tämän vuoksi pystyä perustelemaan hyvin ympäristöasioiden liittyminen oman organisaation toimintaan. Tässä yhteydessä ympäristöjohtamisesta tai yleensä ympäristöasioiden hallinnasta on hyvä käyttää perusteluiden tukena niistä aiheutuvia hyötyjä. Ensinnäkin ympäristöasioita huolehtiminen antaa legitimitettä organisaation toiminnalle sekä luo imagoetua. Ympäristöjohtamisen avulla voidaan parantaa organisaation kilpailukykyä sekä saada aikaan kustannussäästöjä.

Yleisesti tutkimustuloksista voidaan todeta, että ne noudattelivat hyvin pitkälle teoriaosassa hahmoteltua kuvaa yritysten ja kuntien ympäristöjohtamisesta. Eroavaisuuksia etsiessä törmättiin ehkä yllättävänkin useasti samankaltaisuuksiin, mikä osaltaan vahvistaa käsitystä julkisten ja yksityisten organisaatioiden lähentymisestä. Lisäksi ympäristöasioiden hallintaan vaikuttavat melkein pä samanlaiset lainalaisuudet kuin ihan minkä tahansa muun asian hallintaan. Kuitenkin huomionarvoista on se, että jokaisen organisaation erityispiirteet, kuten esimerkiksi tavoitteet ja ydintekeminen vaikuttavat siihen, millaisia eroavaisuuksia ympäristöjohtamisesta voi löytää. Jokainen organisaatio pyrkii toteuttamaan ympäristöjohtamista omaan organisaation soveltuvalla tavalla. Toisaalta tutkimuksessa esiin tulleiden eroavaisuuksien taustalla näyttäisi olevan julkiselle sektorille ominainen poliittinen päätöksenteko sekä yleisesti julkisen sektorin luonne ja toisaalta taas yrityksissä eroavaisuudet kumpuavat kilpailukyvyn ja menestyksen tavoittelusta sekä liiketoiminnan luonteesta. Keskeisimpiä eroavaisuuksia esitellään taulukkoon 2. kerätyn tiedon avulla. Taulukon tehtävänä on jäsentää ja tiivistää edellä esiteltyjä asioita.

Yrityksillä ympäristön merkitystä ovat nostaneet kasvavat lainsäädännön vaatimukset ympäristöasioissa ja toisaalta taas imagon säilyttämisen varmistaminen sekä asiakkaiden kasvavat vaatimukset. Yrityksen perimmäisenä tarkoituksenaan on tuottaa voittoa ja tavoitella vahvaa asemaa markkinoilla. Organisaation selviytymiseen siis täytyy kytkeä myös ympäristöasiat. Kunnilla paine ympäristön roolin kasvamiseen nousee kunta-

laisilta ja luottamushenkilöiltä. Myös talouden ja ympäristön suhde kasvamassa määrin on lisännyt ympäristön merkityksen kasvua ainakin päätöksentekotasolla.

Taulukko 2. Keskeisimmät eroavaisuudet kuntien ja yritysten välillä

	KUNNAT (Julkinen organisaatio)	YRITYKSET (Yksityinen organisaatio)
Ympäristön roolin kasvu	- Kuntalaisten sekä luottamushenkilöiden vaatimukset.	- Lainsäädännön vaikutus, asiakkaiden vaatimukset ja oikeutus toimintaan.
Tavoitteet	- Strategiassa asetetut ympäristötavoitteet sekä kunnan alueen ympäristönsuojelu	- Win-win –tilanne, tuotannon sekä tuotteiden ympäristönäkökulma
Keinot	- Strategiset ja taloudelliset ohjauskeinot	- Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen
Hyödyt	- Vähentyneet ympäristövaikutukset itseisarvona.	- Välinearvoinen toiminta, josta seuraa positiivisia ympäristövaikutuksia.
Haasteet	- Monimuotoinen kuntaorganisaatio	- Ympäristönäkökulman sovittaminen liiketoimintaan
Ympäristönäkökulma ja strategia	- Strategia keskeinen väline ympäristöjohtamisen apuna	- Ympäristöasioita strategiassa, jos keskeisiä liiketoiminnan kannalta

Mielenkiintoinen näkökohta oli muutosjohtamisen nouseminen esille haastatteluissa. Monissa sellaisissa organisaatioissa, joissa ympäristönäkökulmaa pyritään saamaan osaksi kaikkea muuta toimintaa, on varmasti apua muutosjohtamisen hallitsemisesta. Toimintakulttuurin ja asenteiden muuttaminen ei käy helposti. Näin ollen on hyvä, jos

organisaatiot tunnistavat myös ympäristöasioiden kohdalla muutosjohtamisen tarpeen ja osaavat hyödyntää siihen kuuluvia elementtejä. Muutosta pystytään näin varmasti hallitsemaan paremmin ja muutokset aiheuttavat toivottuja vaikutuksia.

Yritysten ja kuntien ympäristöjohtamisen tavoitteissa on paljon yhteisiä asioita, mutta selkeimmäksi eroksi voidaan osoittaa kunnissa strategian vahvan vaikutuksen tavoitteisiin sekä tavoitteissa näkyi myös kunnan rooli ympäristönsuojelijana. Yrityksissä tavoitteissa kyse oli ehkä pikemminkin hyvän liiketoiminnan ja ympäristöasioiden yhdistämisestä. Tämä näkyi tavoitteiden keskittymisessä tuotantoon ja tuotteisiin. Keinoista oli hyvin vaikea nostaa eroavaisuuksia, koska keinot olivat hyvin samanlaisia riippumatta organisaatiosta. Kunnissa näkyi kuitenkin strategian ja esimerkiksi talousarvion ympäristötavoitteiden vahva rooli ympäristöasioita ohjaavina välineinä. Yrityksissä poikkeavaksi keinoksi nousi pikemminkin ympäristöasioiden riskien ja mahdollisuuksien aktiivinen tunnistaminen.

Ympäristöjohtamisesta seuraavista hyödyistä kuntien ja yritysten välillä esiintyi hyvin samanlaisia tavoitteita ja etenkin taloudelliset hyödyt olivat niitä, jotka osittain dominoivat päätöksenteossa. Kärjistäen voidaan nostaa eroavaisuudeksi ympäristövaikutusten väheneminen. Kunnissa kyse oli ehkä enemmän itseisarvoisesta toiminnasta, kun taas yrityksissä oli kyse välinearvoisesta toiminnasta, jossa ympäristövaikutusten väheneminen on sivutuote, eikä niinkään ensisijainen tavoite.

Ympäristöjohtamisen haasteissa keskeisimmän eroavaisuuden taustalla on kuntaorganisaation ja yritysorganisaation ominaispiirteitä. Kunta organisaatio on hyvin monimuotoinen, ja näin ollen se aiheuttaa haasteita ympäristönäkökulman jalkauttamisesta eri toimialoille. Keskeinen haaste yrityspuolelle nousee juuri liiketoiminnan ja ympäristönäkökulman sovittamisesta yhteen.

5.1.1. Strategisesta johtamisesta tukea ympäristöjohtamistyölle

Strategisuus on vain yksi ulottuvuus ympäristöjohtamisessa, ja se on ollut strategisen johtamisen kautta keskeinen tema tässä tutkimuksessa. Haastatteluissa saatu aineisto vahvistaa jo tutkielman alussa esiteltyä käsitystä siitä, että strateginen johtaminen tukee

ympäristöjohtamista. Vaikka molemmat ovat vain näkökulmia johtamiseen, on niiden esiin nostaminen tärkeää, että ymmärretään paremmin ympäristöasioiden hallintaan liittyviä prosesseja ja ilmiöitä.

Strategisessa johtamisessa on kyse ennen kaikkea prosessista. Strategian luominen ei riitä, vaan tarvitaan sen toteumista käytännön tasolla. Vaikka kyse on yksinkertaisesta ideasta, on sen toteuttaminen kuitenkin haastavaa. Ympäristöjohtaminen voidaankin oikeastaan nähdä apuvälineenä strategisen johtamisen prosessissa. Sen avulla pyritään saamaan ympäristötavoitteita osaksi käytännön toimintaa. Vaikka organisaatiolla ei olisi omassa strategiassaan mukana ympäristöasioita, on ympäristöjohtaminen silti mahdollista. Se tarvitsee kuitenkin toimintansa perustaksi organisaation ylimmän johdon tasolla linjattuja ympäristötavoitteita. Esimerkiksi yritysten ympäristöpolitiikoissa voidaan nähdä olevan läsnä hyvin vahva strategisuus.

Kunnissa strategian rooli on ympäristöasioiden johtamisessa erittäin merkittävä. Se on oikeastaan selkänaja koko organisaation ympäristöjohtamistyölle. Se antaakin selkeän viestin johdon sitoutumisesta ja tahtotilasta, mikä taas osaltaan auttaa ympäristöasioiden valumista käytännön tasolle. Tosin se vaatii muutakin, mutta se on tärkeä pohja asioiden eteenpäin viemiselle. Yrityksissä liiketoimintastrategian ja ympäristönäkökulman suhde on vaihtelevampi eli ympäristöasioiden nouseminen strategiaan asti on haastavampaa. Kunnan strategian tarkoituksena ei ole pyrkiä saavuttamaan voittoa tai kilpailuetua. Yrityksissä taas strategia on hyvin keskeinen selviytymisen väline markkinoilla vallitsevassa kilpailussa. Tällöin ympäristönäkökulman pitäisi strategiaan päästäkseen liittyä vahvasti liiketoiminnan päätavoitteisiin. Vaikka ympäristönäkökulmaa ei yrityksen strategiassa löytyisikään, ei se tarkoita sitä, että ympäristöasioita ei huomioitaisi ollenkaan organisaatiossa. Tosin strategia antaa sopivaa painoarvoa asioiden edistämiseksi johtamisessa.

5.1.2. Parhaat käytännöt – apua muille?

Viimeisenä tutkimusongelmana oli löytää erilaisia käytäntöjä, joita muut organisaatiot voisivat hyödyntää omassa ympäristöjohtamistyössään. Monissa organisaatioissa kamppaillaan varsinkin ympäristötyön alussa monien haasteiden parissa ja voi olla hankalaa

nähdä miten ympäristöjohtaminen saadaan toimivaksi osaksi muuta toimintaa. Tällöin benchmarking voi olla ratkaisu. Toimijoiden täytyisikin rohkeasti etsiä jo oivallettuja ratkaisuja muista organisaatioista ja mukauttaa parhaat käytännöt omaan toimintaan. Tärkeää on muistaa silloin, että benchmarkingissa ei ole kyse käytäntöjen kopioimisesta, vaan niiden soveltamisesta omaan organisaatioon sopiviksi.

Ekotukitoiminta oli kiinnostava käytäntö, joka nousi esille kuntien ympäristöjohtamisen parista. Ekotukihenkilöillä saadaan ryhtiä organisaation ympäristötyön ruohonjuuritasolle. Tosin haasteena on ekotukihenkilön oma aktiivisuus ja asema organisaatiossa. Miten hyvin hän esimerkiksi pääsee vaikuttamaan oman organisaationsa ympäristötavoitteiden asettamiseen? Kyseisen toiminnan kehittämisessä on potentiaalia. Tällainen käytäntö voisi sopia myös yrityspuolella esimerkiksi pk-yrityksiin, jossa resurssien saaminen ympäristötoimintaan on rajallisempaa. Myös pienissä kunnissa tämä olisi oivallinen resurssi ympäristötyölle.

Ympäristöjohtamisen tärkeinä käytäntöinä toimivat myös ympäristöjärjestelmät. Ne tuovat toimintaan systemaattisuutta sekä luotsaavat jatkuvaan seurantaan ja kehittämiseen. Varsinkin ulkoiset sertifiointit lisäävät toimintaan painetta saavuttaa asetetut ympäristötavoitteet. Ympäristöjärjestelmiä ei tarvitse ymmärtää vain raskaiden ISO 14001 – standardin ja EMAS-järjestelmän kautta, vaan kevennettyjä järjestelmiä on myös olemassa. Tosin täytyy muistaa, että ympäristöjärjestelmä ei välttämättä ole tarkoituksenmukainen jokaiseen organisaation. Näin ollen organisaation täytyy itse arvioida ympäristöjärjestelmän tuoma hyöty organisaation ympäristöjohtamiselle. Varsinkin isoissa organisaatioissa ympäristöasioiden hallinta helpottuu ympäristöjärjestelmien kautta.

Ympäristöasioiden hallinnassa on tärkeää muistaa, että ympäristö on vain uusi näkökulma, joka otetaan muuhun toimintaan mukaan. Lisäksi tietoisuuden lisääminen avartaa asenteita. Tärkeää on siis kouluttaa ja kertoa työntekijöille, miksi ympäristöjohtamista sovelletaan ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle. Myös aito ympäristöasioiden hallinta lähtee siitä, että oivalletaan ympäristön rooli omassa toiminnassa ja osataan perustella sen läsnäolo. Muuten ympäristöjohtaminen voi vaikuttaa päälle liimatulta viherpesulta. Onnistuessaan ympäristöjohtaminen takaa organisaation ympäristöasioi-

den hallinnan menestymisen sekä luo edellytyksiä organisaation menestymiselle laajemminkin.

5.2. Tutkimuksen arviointia

Luotettavuutta arvioitaessa pitääkin arvioida kahta empiirisen tutkimuksen vaatimusta: validiteettia eli onko mitattu niitä asioita, joita piti mitata sekä reliabiliteettia eli laadullisessa tutkimuksessa tällöin kyseessä on tutkimuksen toistettavuus (Uusitalo 1991: 84). Haastatteluista saatu aineisto oli hyvin runsasta ja vastasi hyvin tutkimuksen alussa asetettuihin tavoitteisiin. Haastateltavien asema organisaatiossa oli sellainen, että haastatteluissa pystyttiin keräämään olennaista tietoa organisaation ympäristöjohtamisesta. Lisäksi asemat ja osaaminen oli hyvin monipuolista ja näin ollen haastatteluissa tuli esille niistä kumpuavia näkökulmia. Lisäksi haastattelukysymykset olivat hyvin yleisluontoisia kysymyksiä. Kyseessä ei niinkään ollut arkaluontoisia kysymyksiä, joiden luonne olisi voinut vaikuttaa vastausten luotettavuuteen ja asettanut oman haasteensa aineiston keräämiseen.

Haasteellista analyysissä oli aineiston laajuus sekä tutkimusorganisaatioiden eroavaisuudet myös tutkimuksessa tehdyn rajauksen eli yksityisen ja julkisen organisaation sisällä. Kuntien kesken löytyi painotuseroja kuten myös yrityksissä. Kunnissa oli kyse osaltaan ympäristöjohtamisen tason ja roolin eroista. Yrityksissä eroavaisuudet johtuivat paljon toimialan luonteesta, ja siitä millä tasolla ympäristövaikutukset ovat. Jokainen organisaatio on tietysti omanlaisensa, mutta varsinkin eroavaisuuksia etsiessä piti pohtia paljon sitä, mille vastauksille annetaan painoarvoa, että ne ovat tutkimuksen kannalta olennaisia, mutta edustavat kuitenkin jollain tasolla yhteneväisiä asioita yritys- ja kuntakategorian sisällä. Tosin analyysissä tuotiin myös sellaisia asioita esille esimerkiksi ympäristöjohtamisen käytännöissä, joita ei välttämättä löytynyt kategorian sisällä kaikista organisaatiosta, mutta kuitenkin ne olivat mielenkiintoisia esitellä tutkimuksen kokonaisuuden kannalta.

Lisäksi haastattelu toteutettiin systemaattisesti eli samat kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville. Haastattelutapa oli myös sama eli henkilökohtainen haastattelu muuta-

maa poikkeusta lukuun ottamatta. Näin ollen tutkimus on toistettavissa. Haastatteluihin kulunut aika vaihteli hieman riippuen haastateltavien tavasta esittää asioita ja kertoa esimerkkejä. Jotkut haastateltavat esittivät asiat hyvin ytimekkäästi ja osa haastateltavista halusi kertoa asioista enemmän ja syvällisemmin. Lisäksi puhelinhaastatteluihin kulunut aika oli huomattavasti muihin haastatteluihin kulunutta aikaa lyhyempi, joka riippui osaltaan haastattelutilanteen eroavaisuudesta eli haastattelussa ei sinänsä ollut henkilökohtaista kontaktia niin kuin muissa haastatteluissa. Keskimäärin haastattelu-aika vaihteli puolesta tunnista tuntiin.

Jos tarkastellaan sitä, mitä hyötyä tutkimuksesta on niin, tällaisen vertailututkimuksen avulla pystytään luomaan kattavampi kuva ympäristöjohtamisen ilmenemisestä erilaisissa organisaatioissa. Tällaisesta tutkimuksesta on myös hyötyä sellaisille organisaatioille, joissa vasta mietitään ympäristöjohtamisen käyttöönottamista tai halutaan kehittää sitä entisestään.

5.3. Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tutkimuksen edetessä löytyi monia mielenkiintoisia ympäristöjohtamiseen liittyviä teemoja ja näkökulmia. Seuraavaksi on tarkoitus esitellä kaksi sellaista teema, jotka nousivat kiinnostavimmiksi jatkotutkimusaiheiksi.

Ensinnäkin eettisyyttä ympäristöjohtamisessa ei juuri ole tutkittu, vaikka siitä on käyty tutkijoiden kesken keskusteluja (ks. Kallio 2001: 25). Vastuullisuus ja vastuunotto yhdistetään yleensä ympäristöasioihin. Ympäristöjohtaminen on oikeastaan vapaaehtoinen toimintatapa, joten jos organisaatio haluaa toteuttaa sitä, on siinä kyse myös vastuunottamisesta oman toimintansa vaikutustensa hallinnasta. Tällöin pyritään yleensä tekemään enemmän kuin viranomaiset ja lainsäädäntö vaativat. Tosin organisaation luonne ja varsinkin perustehtävä voivat asettaa haasteita eettisyyden ilmenemiselle ympäristöasioissa. Kiinnostavaa olisikin selvittää, miten eettisyys näkyy ympäristöjohtamisessa eri organisaatioissa. Teoriaosassakin nousi esille yritysten yhteydessä näkemys vastuullisesta liiketoiminnasta ja hyvästä yrityskansalaisuudesta.

Lisäksi toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus on hyvä johtaminen ympäristöjohtamisen yhteydessä. Organisaatioissa ympäristöjohtamisen käyttöönotto ja yleensä ympäristöasioiden hallinta yleensä vaikuttaa myös koko organisaation toiminnan muuttumiseen. On esitetty, että tämä vaikuttaisi myös johtamisen laadun parantamiseen (ks. *The Economist* 1990). Kiinnostavaa olisi tutkia, tuoko ympäristöjohtamisen soveltamisen parempaa johtamista organisaatioon. Tässäkin pohjana voisi olla vertailututkimus sellaisessa organisaatiossa, jossa saisi tutkittua tilanteen ennen ja jälkeen ympäristöjohtamisen käyttöönottamista.

LÄHDELUETTELO

- Alford, John (2001). The implications of ‘publicness’ for strategic management theory. Teoksessa: *Exploring Public Sector Strategy*, 1–16. Toim. Gerry Johnson and Kevan Scholes. Lontoo: Prentice Hall.
- Barrow, Christopher J. (1999). *Environmental Management: Principles and practices*. Lontoo: Routledge.
- Bartol, Kathryn M. & David C. Martin (1991). *Management*. McGraw-Hill Inc.
- Baum, Joel A. C., Stanislav D. Dobrev & Arjen van Witteloostuijn (2006). Introduction: Ecology versus strategy or strategy and ecology. *Advances in Strategic Management* 23, 1–26.
- Birch, David (2008). Ten principles of corporate citizenship. *Social responsibility journal* 4: 2, 129–135.
- Brady, John (2005). *Environmental Management in Organizations: The IEMA Handbook*. Toronto: Earthscan.
- Brewer, Garry D. & Paul C. Stern (2005). *Decision Making for the Environment: Social and Behavioral Science Research Priorities*. Washington: National Academies Press.
- Eckerberg, Katarina & Marko Joas (2004). Multi-level Environmental Governance: a concept under stress? *Local Environment* 9: 5, 405–412.
- The Economist (1990). Managing greenly. *The Economist* 316: 7671, 18–20.
- Epstein, Marc J. (1996). You’ve Got a Great Environmental Strategy – Now What? *Business Horizons* 39: 5, 53–59.

Federal Facilities Council (1999). Environmental management systems and ISO 14001: Federal Facilities Council Report No. 138. Washington: National Academics Press.

Finnair Oyj (2011). Finnair lyhyesti. Saatavissa 25.1.2012: http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html

Haila, Yrjö, Tanja Helle, Ari Jokinen, Helena Leino, Nina Tynkkynen & Maria Åkerman (2009). Ympäristöpolitiikka: Miten ympäristön muuttumista voi hallita? Teoksessa: Governance: Uuden hallintatavan jäsentymisen, 159–190. Toim. Ilari Karppi ja Lotta-Maria Sinervo. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hakanen, Maija (2000). Kunnat innostuneita paikallisagendoista. Kuntapuntari 3/2000. Helsinki: Tilastokeskus.

Hakanen, Maija (2007). Missä mennään kuntien kestävässä kehityksessä? Kuntalehti 14, 71–73.

Heikkilä, Tarja (2008). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heiskanen, Eva (1993). Jaetun elinkaarivastuun ihanne ja käytäntö. Teoksessa: Ympäristöjohtamisen tutkimuksen lähtökohtia ja näkökulmia, 59–79. Toim. Raimo Lovio. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Helsingin kaupunki (2011): Helsingin kaupungin ympäristöraportti 2010. Saatavissa 18.1.2012:<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/2754e1804a174ae4b2e9fa3d8d1d4668/Ymp%C3%A4rist%C3%B6raportti+2010.pdf?MOD=AJPERES&lmod=2099581850>

Helsingin kaupungin ympäristökeskus (2010). Pieni opas Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisesta. Saatavissa 16.11.2011: http://www.hel.fi/hki/ymk/fi/Ymp_rist_ohjelmat.

- Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvikorpi, Helinä (2005). Valta jakkupuvussa: Naiset ja johtaminen. Vantaa: WSOY
- Hoffman, Andrew J. (2000). *Competitive Environmental Strategy*. Washington: Island Press.
- Hyyryläinen, Esa (2011). Vertailua koskevat käsityksemme. Teoksessa: Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Acta Wasaensia 238. Julkisjohtaminen 16.
- Häikiö, Liisa (2000). Kuntien paikallisagendat ja kestävän kehityksen ohjelmat: tavoitteet, prosessi ja sisältö sekä kestävä yhdyskuntakehitys – teeman huomioiminen. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Jeyarathnam, M. (2008). *Strategic Management*. Mumbai: Global Media.
- Joas, Marko (1995). Local Environmental Protection Personnel: In the Municipal, Environmental and Governmental Context. Turku: Åbo Akademi.
- Johnson, Gerry (1992). Managing Strategic Change, Strategy Culture and Action. *Long Range Planning* 10: 1, 28-36.
- Jreisat, Jamil E. (2002). *Comparative Public Administration and Policy*. Boulder: Westview.
- Juujärvi, Soile, Liisa Myyry & Kaija Pessa (2007). Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi
- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

- Kallio, Tomi J. (2001). *Moderni ympäristöjohtaminen: Historia, käsite ja organisatorinen kenttä*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kallio, Tomi J. (2004). *Organisaatio- ja johtamistieteellinen ympäristötutkimus. Teoksessa: Yritysten ympäristöjohtaminen: päämäärät, käytännöt ja arviointi, 37–50*. Toim. Tarja Ketola. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kalliomäki, Hanna (2006). *Ympäristöjohtamisella saavutettavat liiketaloudelliset hyödyt: Case Outokumpu Oyj. Teoksessa: What corporate responsibility research can give to business know-how: Values, strategy and practices, 109–132*. Toim. Tarja Ketola. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kamensky, Mika (2000). *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Kamensky, Mika (2008). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum
- Karppi, Ilari & Lotta-Maria Sinervo (2009). *Johdannoksi: Uusi hallintatapa tutkimuksen haasteena. Teoksessa: Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen, 7–12*. Toim. Ilari Karppi ja Lotta-Maria Sinervo. 2. painos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Van Kersbergen, Kees & Frans van Waarden (2004). *Governance as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. European Journal of Political Research 43: 2, 143–171*.
- Ketola, Tarja (2004). *Strategiset päämäärät. Teoksessa: Yritysten ympäristöjohtaminen: päämäärät, käytännöt ja arviointi, 53–72*. Toim. Tarja Ketola. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

- Kippo-Edlund, Päivi (2006). Ympäristöjohtaminen ja ympäristöjärjestelmä. Teoksessa: Ympäristövastuu työpaikalla, 118–125. Toim. Silja Sarkkinen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Krishnamoorthy, Bala (2005). Environmental Management. New Delhi: Prentice hall of India.
- Konttinen, Esa & Tapio Litmanen (1996). Ympäristöhallinnan paikallinen eriaikaisuus. Teoksessa: Ekokuntia ja ökykuntia: Tutkimuksia ympäristöhallinnan paikallisesta eriaikaisuudesta, 2–14. Toim. Esa Konttinen & Tapio Litmanen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Konttinen, Esa & Tapio Litmanen (1996). Haasteita hallinnolle. Teoksessa: Ekokuntia ja ökykuntia: Tutkimuksia ympäristöhallinnan paikallisesta eriaikaisuudesta, 255–278. Toim. Esa Konttinen & Tapio Litmanen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koteen, Jack (1997). Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns in an Era of Limits. Westport: Greenwood Press.
- Lindholm, Pirita (2008). Ympäristönsuojelu yrityksissä. Teoksessa: Ympäristöpolitiikka: Mikä ympäristö, kenen politiikka, 130–140. Toim. Yrjö Haila & Pekka Jokinen. Tampere: Vastapaino.
- Lindroos, Jan-Erik & Kari Lohivesi (2006). Onnistu strategiassa. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Loivi, Raimo & Mika Kuisma (2004). Ympäristö ja yritystoiminta. Teoksessa: Ympäristö ja liiketoiminta: Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset, 15–50. Toim. Eva Heiskanen. Helsinki: Gaudeamus.

- Lozano, Macarena & José Vallés (2007). An Analysis of the Implementation of an Environmental Management System in Local Public Administration. *Journal of Environmental Management*, 82: 4, 495–511.
- Luoma, Mikko (2009). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt: Liiketoimintajohtaminen strategisessa valossa 40–48. Toim. Martti Hersilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Madu, Christian N. (2006). *Environmental Planning and Management*. Singapore: Imperial College Press.
- Mansikkamäki, Risto (2004). Kuntien ympäristönsuojeluhallinnon voimavarat: Selvitys kuntien ympäristönsuojeluhallinnon tehtävistä, voimavaroista ja selviytymisedellytyksistä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Markkanen, Pia (2004). Ympäristöjohtamisella kestävään kehitykseen? Yritysten ympäristöjohtaminen: Päämäärät, käytännöt ja arviointi, 177–188. Toim. Tarja Ketola. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Metcalfe, Beverly & Yochanan Altman (2001). Leadership. Teoksessa: *Organizational Behaviour Reassessed: The Impact of Gender*, 104-128. Toim. Elisabeth Wilson. Lontoo: SAGE.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. Lontoo: HarperCollins.
- Mintzberg, Henry (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30: 1, 11-24.

- Morden, Tony (2007). *Principles of Strategic Management*. 3. painos. Abingdon: Ashgate Publishing Group.
- North, Klaus (1997). *Environmental business management*. 2. painos. Geneve: International Labour Office.
- Northouse, Peter G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. 5. painos. Thousand Oaks: SAGE.
- Pohjola, Tuula (2003). *Johda ympäristöasioita tehokkaasti: Ympäristöosaaminen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.
- Poister, Theodore H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review* 70: 1, 246–254.
- Porter, Michael E. & Claas van der Linde (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review* 73: 5, 120–134.
- Psomas, Evangelos L., Christos V. Fotopoulos & Dimitros P. Kafetzopoulos (2011). Motives, difficulties and benefits in implementing the ISO 14001 Environmental Management System. *Management of Environmental Quality: An international Journal* 22: 4, 502–521.
- Purser, Ronald E., Changkil Park & Alfonso Montuori (1995). Limits to Anthropocentrism: Toward an ecosentric organization paradigm? *Academy of Management Review* 20: 4, 1053–1089.
- Purvis, Martin, Frances Drake, Jane Hunt & Deborah Millard (2000). The manager, the business and the big wide world. *Teoksessa: Business of greening*, 13–34. Toim. Stephen Fineman. Lontoo: Routledge.

Rao, P. Subba (2010). *Strategic Management*. Mumbai: Global Media.

Rautaruukki Oyj (2010). *Konsernirakenne*. Saatavissa 25.1.2012:
<http://www.ruukki.fi/Tietoa-yhtiosta/Konsernirakenne>

Reinikainen, Tapio (2010). *Ympäristöjärjestelmillä kestävä tuottavuutta: YKETU-hankkeen loppuraportti*. Ympäristöministeriön julkaisuja 2/2010. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ren, Yong (2001). *The Strategic Implications of Japanese Environmental Management*. *International Review of Environmental Strategies* 2: 1, 127–147.

Rinnekanas, Matti (2004). *Ympäristöjohtajan työ*. Teoksessa: *Yritysten ympäristöjohtaminen: Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, 119–140. Toim. Tarja Ketola. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Rohweder, Liisa (2004). *Ympäristöhallintajärjestelmät johtamisen työkaluina*. Teoksessa: *Yritysten ympäristöjohtaminen: Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, 101–117. Toim. Tarja Ketola. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Räsänen, Keijo, Susan Meriläinen & Raimo Lovio (1993). *Cleaning the Ground: Issues for Research in the Changing Logics and Ethics of Environmental Management*. Teoksessa: *Ympäristöjohtamisen tutkimuksen lähtökohtia ja näkökulmia*, 1–35. Toim. Raimo Lovio. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Sairinen, Rauno (1994). *Ympäristökonfliktit kuntien suunnittelussa ja päätöksenteossa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sairinen, Rauno (2009). *Ympäristöhallinnan monet teoriat*. Teoksessa: *Vihreä teoria: Ympäristö yhteiskuntateorioissa*, 130–150. Toim. Ilmo Massa. Helsinki: Gaudeamus.

- Sairinen, Rauno, Tytti Viinikainen, Vesa Kanninen & Arto Lindholm (1999). Suomen ympäristöpolitiikan tulevaisuuskuvat. Helsinki: Gaudeamus.
- Salminen, Ari (2002). Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita.
- Salminen, Ari (2007). Hallintovertailu ja vertailumallien käyttökelpoisuus. Teoksessa: Hallintovertailun metodologia, 11–35. Toim. Ari Salminen. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. 3. painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Santalainen, Timo & Pekka Huttunen (1993). Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Weilin + Gröös.
- Sherman, Herbert, Daniel J. Rowley & Barry R. Armandi (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series* 8: 3, 162–171.
- Shrivastava, Paul (1994). Castrated Environment: Greening Organizational Studies. *Organizational studies* 15: 5, 706–726.
- Sroufe, Robert, Frank Montabon, Ram Narasimhan & Xinyan Wang (2002). Environmental Management Practices: A Framework. *Greener Management International* 40: winter, 23–44.
- Stead, Edward W. & Jean Garner Stead (1996). Strategic Management for Small Planet. Teoksessa: *Business and the Environment*, 78–84. Toim. Richard Welford & Richard Starkey. Lontoo: Earthscan Publications.
- Suomen kuntaliitto (2001). Kestävän kehityksen työ kunnissa ja kuntaliitossa. Saatavissa: 4.12.2011: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/yty/kestavakehitys/suomen-kuntaliiton-kestavan-kehityksen-asiakirjoja/Sivut/default.aspx>

- Suomen kuntaliitto (2001). Kunta –kahden johtajuuden areena. Helsinki.
- Uusitalo, Hannu (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Tutkimuksia 283. Hallintotiede 35.
- Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2002). Menestyvä yritys: Liiketoimintaosaamisen perusteet. 5. painos. Helsinki: Edita.
- Vuorela, Maarit, Tuomas Koskela & Ipo Kauppinen (2008). Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisen arviointi. Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen julkaisu 2/2008.
- Vuori, Jari (2000). Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatio- ja johtamisvertailut. Teoksessa: Hallintovertailun metodologia, 107–129. Toim. Ari Salminen. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Wilson, Geoff A. & Raymond L. Bryant (1997). Environmental management: New Directions for the Twenty-first Century. Routledge.
- Winsemius, Pieter & Ulrich Guntram (2002). Excellence in Environmental Management: A thousand Shades of Green. Lontoo: Earthscan.
- Worall, Les, Chris Collinge & Tony Bill (1998). Managing strategy in local government. *International Journal of Public Sector Management*, 11: 6, 472–493.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Teema: Ympäristöjohtaminen ja ympäristöasioiden hallinta

1. Millainen rooli ympäristöllä on teidän organisaatiossanne?
2. Miten mielestänne johtaminen tukee ympäristöasioiden hallintaa?
3. Millainen rooli ympäristöjohtamisella on teidän organisaatiossanne? Miksi?
4. Millaisia tavoitteita pyritte ympäristöjohtamisella saavuttamaan?
5. Millaisilla keinoilla pyritte saavuttamaan nämä tavoitteet?
6. Millaisia hyötyjä olette saavuttaneet ympäristöjohtamisen avulla?
7. Millaisia haasteita olette kokeneet ympäristöjohtamisen toteuttamisessa?

Teema: Ympäristö ja strateginen johtaminen

8. Millaisena koet strategian roolin ympäristöjohtamisen onnistumisen kannalta?
9. Miten ympäristöasiat ovat huomioitu teidän organisaationne strategiassa? Onko teillä erillinen ympäristöstrategia?
10. Mitkä asiat olette nostaneet keskeisiksi ympäristötavoitteiksi strategiassanne? Miksi?
11. Minkälaisia haasteita olette kokeneet ympäristöasioiden strategisen johtamisen prosessissa?
12. Miten kehittäisitte ympäristöjohtamisen strategisuutta omassa organisaatiossasi?

Teema: Ympäristöjohtamisen käytännöt

13. Mistä ja miten ympäristöjohtamisen käytännöt ovat muotoutuneet teidän organisaationne?
14. Mitkä käytännöt parhaiten edistävät ympäristöjohtamisen toteutumista organisaatiossanne?
15. Onko teidän organisaatiossanne käytössä jokin ympäristöjärjestelmä? Miten koette sen auttavan ympäristöjohtamisen toteutumista?
16. Minkälaisia kehittämiskohteita organisaationne ympäristöjohtamisen käytännöissä on ilmennyt ja miten niitä on pyritty kehittämään?

LIITE 2. Lista haastatelluista henkilöistä

ORGANISAATIO	NIMI	ASEMA	HAASTATTELU
Helsingin kaupunki	Kansanen, Pekka	Ympäristöjohtaja	14.2.2012
Helsingin kaupunki	Kippo-Edlund, Päivi	Ympäristötutkimuspäällikkö	8.2.2012
Helsingin kaupunki	Lukin, Markus	Johtava ympäristösuunnittelija	8.2.2012
Helsingin kaupunki	af Hällström, Johanna	Ympäristötaloussuunnittelija	3.2.2012
Espeen kaupunki	Hämäläinen-Tyynilä, Tuula	Ympäristönsuojelupäällikkö	8.2.2012
Espeen kaupunki	Soini, Sari	Kehittämispäällikkö	8.2.2012
Espeen kaupunki	Honkanummi, Eeva	Kehittämispäällikkö	31.1.2012
Espeen kaupunki	Kuhmonen, Ari	Päiväkodinjohtaja	17.2.2012
Rautaruukki Oyj	Hemminki, Toni	Teknologia-, energia- ja ympäristöjohtaja	2.2.2012
Rautaruukki Oyj	Kivi-Koskinen, Helena	Energia- ja ympäristöpäällikkö	29.2.2012
Ruukki Metals Oy	Leppänen, Harri	Ympäristö-, laatu- ja turvallisuuspäällikkö	13.2.2012*
Ruukki Metals Oy	Pisilä, Erkki	Kehitysjohtaja	7.3.2012*
Finnair Oy	Ihamäki, Kati	Kestävän kehityksen johtaja	2.4.2012
Finnair Engine Service Oy	Karppinen, Tuomo	Toimistopäällikkö	12.3.2012 **
Finnair Technical Services Oy	Pusa, Ville-Pekka	Ympäristöpäällikkö	12.3.2012**
Matkatoimisto Oy Area	Taipale, Tuulia	Tiedottaja	29.2.2012
Finnair Catering Oy	Haavisto, Mia	Laatupäällikkö	20.2.2012

*= Puhelin haastattelu

**= Yhteishaastattelu

