



Ympäristöarvojen ja -asenteiden johtaminen työyhteisössä

Petra Kukonlehto

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2020

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

KUKONLEHTO, PETRA:

Ympäristöarvojen ja -asenteiden johtaminen työyhteisössä

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Kesäkuu 2020

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin ihmisten arvojen ja asenteiden ominaisuuksia syventyen tarkemmin ympäristöarvoihin ja -asenteisiin. Työn toimeksiantajana toimi Fonecta Oy. Yrityksessä on viime vuosina siirrytty kohti ekologisempia toimintatapoja. Yleisen käsityksen mukaan ihmisen ympäristökäyttäytyminen heijastuu usein henkilön arvojen ja asenteiden kautta, joten toimeksiantaja halusi selvittää, onko asia näin ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Työn tavoitteena oli selvittää mistä arvot ja asenteet koostuvat, miten ne vaikuttavat käyttäytymiseen, näkyvät työelämässä ja kuinka ne voidaan huomioida johtamisessa. Lähempään tarkasteluun otettiin sekä ympäristöarvot ja -asenteet että niiden johtaminen työyhteisössä. Toimeksiantajaa haastatteleamalla pyrittiin selvittämään yrityksen nykytila mainittujen tavoitteiden kannalta ja saada asiantuntijan kokemuksia aiheesta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin arvojen ja asenteiden muodostumista, niiden erilaisia piirteitä, vaikutusta toimintaan ja teorioita. Lisäksi huomioitiin tarkemmin ympäristöarvot ja -asenteet. Näiden jälkeen käsiteltiin niin ympäristö kuin yleisien arvojen ja asenteiden johtamista. Johtamisen luvussa selvitettiin erityisesti, miten esimies voi omilla toimillaan vaikuttaa sekä arvoihin ja asenteisiin että edistää ympäristöystävällistä käyttäytymistä. Työn empiirisessä osuudessa haastateltiin toimeksiantajaa. Haastateltavana toimi yrityksen työhyvinvoinnin esimies.

Johtopäätökset koostuivat laajasta teoriasta ja asiantuntijahaastattelusta. Tavoitteessa määritettyyn toiveeseen ymmärtää syvemmin, kuinka arvot ja asenteet vaikuttavat ihmisen toimintaan löydettiin tuloksia. Ne vaikuttavat käyttäytymiseen, mutta se ei ole yksiselitteistä. Ympäristöarvoista ja -asenteista löydettiin erilaisia tapoja määritellä ja jakaa ne. Niiden vaikutuksesta käyttäytymiseen todettiin kuitenkin samanlaisia piirteitä yleisten arvojen ja -asenteiden kanssa. On kuitenkin löydettävissä useita tapoja, miten sekä ympäristö että muihin asenteisiin voidaan yrittää vaikuttaa esimerkiksi johtajan toiminnalla. Ympäristöystävällisen käyttäytymisen edistämiseen on olemassa useita keinoja.

Tiedon ja johtopäätösten avulla laadittiin toimeksiantajalle jatkoehdotuksia tulevaan. Esimerkiksi vihreän tiimin perustaminen voisi olla yrityksessä kannattavaa. Jatkoehdotuksissa otettiin huomioon myös toimeksiantajan aikomus teettää lähitulevaisuudessa kysely, jossa selvitetään henkilöstön ympäristöarvoja ja -asenteita. Tähän ehdotukseksi annettiin muun muassa kyselyn teettäminen Schwartzin arvoteoriaa hyödyntäen, koska sen perusteella voidaan osittain päätellä ihmisen ympäristömyönteisyyden voimakkuus.

Asiasanat: ympäristöarvot, ympäristöasenteet, käyttäytyminen, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

KUKONLEHTO, PETRA:

Leading Environmental Values and Attitudes in a Working Community

Bachelor's thesis 68 pages, appendices 0 pages

June 2020

This thesis explored the characteristics of people's values and attitudes deeper more closely into environmental values and attitudes. The work was commissioned by Fonecta Oy. The company has moved towards more ecological practices in recent years. According to the common perception human environmental behaviour is often reflected through a person's values and attitudes, so the thesis employer wanted to find out if this was the case and what factors influenced it. The objective of the work was to find out what values and attitudes consisted of, how they affected behaviour, appeared in the working life and furthermore, how they could be taken into account in management. Both environmental values and attitudes as well as their leadership were taken into closer inspection. The aim of interviewing the thesis employer was to find out the current state of the company in terms of the objectives mentioned and to get the professional's experiences on the subject

The theoretical part of the thesis dealt with the formation of values and attitudes, their various features, impact on behaviour and theories. In addition, environmental values and attitudes were given more attention. After these management of both environmental and general values and attitudes were studied. In the chapter covering leadership it was especially explored how a supervisor can influence on values and attitudes and promote pro-environmental behaviour. In the empirical chapter the contractor's welfare supervisor was interviewed.

The conclusions consisted of a comprehensive theoretical part and the professional's interview. Results were reached on the attempt to understand more deeply how values and attitudes affect human behaviour. In conclusion, they do affect behaviour but it is not unambiguous. Different ways to define and divide environmental values and attitudes were found. However, their effects on behaviour were found to be similar to the general values. Nevertheless, there are several ways how both environmental and other attitudes can be tried to be influenced, for example by the actions of the manager. There are also several ways to promote environmental behaviour.

On the grounds of information and conclusions gained in the thesis work some follow-up proposals for the future were drawn up for the thesis employer. For example, setting up a green team could be reasonable for them. In the follow-up proposals the contractor's intention to commission a survey to examine the staff's environmental values and attitudes was taken into consideration. To this was proposed to utilise Schwartz's value theory as based on it people's pro-environmental behaviour partly could be measured.

Key words: environmental values, environmental attitudes, behaviour, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tavoite ja tarkoitus	5
1.2	Toimeksiantajayritys.....	6
1.3	Työn rakenne	7
1.4	Työmenetelmä	8
1.5	Teoreettinen viitekehys	9
2	ARVOT	11
2.1	Arvojen määritelmä ja muodostuminen	11
2.2	Erilaiset arvot	12
2.3	Arvojen muuttuminen	14
2.4	Arvojen vaikutus käyttäytymiseen	15
2.5	Schwartzin arvoteoria.....	16
2.6	Ympäristöarvot.....	20
3	ASENTEET	26
3.1	Asenteiden määritelmä ja muodostuminen	26
3.2	Erilaiset asenteet.....	28
3.3	Asenteiden muuttuminen	29
3.4	Asenteiden vaikutus käyttäytymiseen	30
3.5	Asenneteoriat.....	31
3.6	Ympäristöasenteet	32
4	ARVOJEN JA ASENTEIDEN JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	37
4.1	Arvojen ja asenteiden vaikutus työelämässä	37
4.2	Arvojen ja asenteiden johtaminen	40
4.3	Ympäristöarvojen ja -asenteiden johtaminen	45
5	TOIMEKSIANTAJAN HAASTATTELU	49
5.1	Arvot ja asenteet työyhteisössä.....	49
5.2	Arvojen ja asenteiden johtaminen	51
5.3	Ympäristöarvot ja -asenteet ja niiden johtaminen.....	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	54
6.1	Johtopäätökset ja jatkoehdotukset	54
6.2	Työn luotettavuus ja eettisyys	62
6.3	Työn arviointi.....	64
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	65
	LÄHTEET.....	66

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään tarkemmin työn tavoitetta ja tarkoitusta sekä selvennetään mistä idea työn aiheeseen on lähtenyt. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan työn toimeksiantajaa ja heidän tekemiään vihreitä tekoja. Seuraavissa alaluvuissa selvennetään työmenetelmää, työn rakennetta ja teoreettista viitekehystä.

1.1 Tavoite ja tarkoitus

Toimeksiantajayrityksessä on muutaman viime vuoden aikana siirrytty kohti entistä ympäristöystävällisempää toimistoa ja toimintatapoja. Yleisen oletuksen mukaan ihmisten arvot ja asenteet vaikuttavat huoleen ilmastonmuutoksesta ja valmiuteen toimia ympäristöystävällisesti elämässä. Tämän vuoksi toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnon osastolla on pohdittu, mitä ympäristöarvot ja -asenteet ovat ja miten ne vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ihmisten arvoja ja asenteita – mitä ne ovat, miten ne muodostuvat ja miten ne muuttuvat. Perusteiden jälkeen tavoitteena on selvittää mahdollisimman perusteellisesti, kuinka arvot ja asenteet näkyvät ympäristökysymyksissä – onko niillä jotain ominaispiirteitä vai paljon samaa kuin muissa arvoissa ja asenteissa? Tavoitteena on kerätä tietoa kirjallisuutta, tutkimuksia ja muita lähteitä käyttämällä ja tarkastella, miten arvot ja asenteet sekä erityisesti ympäristöarvot ja -asenteet vaikuttavat ihmisen elämässä ja käyttäytymisessä. Ihmisten tämänhetkistä suhtautumista arvo- ja asennekysymyksiin kerrotaan uusien tutkimustulosten avulla. Lopuksi tavoitteena on selvittää, miten arvot ja asenteet vaikuttavat työpaikoilla ja kuinka johtoryhmät ja esimiehet voivat ottaa arvot ja asenteet sekä ympäristöarvot ja -asenteet huomioon työpaikalla.

Tarkoituksena on laatia toimeksiantajayritykselle kattava katsaus tavoitteessa määritellyistä aiheista. Opinnäytetyön perusteella johtajat ja henkilöstöhallinnon osasto voivat ymmärtää ihmisten arvoja ja asenteita paremmin ja pohtia omaa

johtajuuttaan näiden asioiden äärellä. Tarkoituksena on syventää ymmärrystä yksilöiden arvoista ja asenteista ja niiden vaikutuksesta ympäristökäyttäytymiseen. Haastatteleamalla toimeksiantajayrityksestä aihepiirin tuntijaa tarkoituksena on saada niin asiantuntijan mielipide aiheesta kuin ymmärrys heidän nykytilanteestaan. Haastattelun ja teorian pohjalta voidaan arvioida heidän nykytilannettaan ja antaa kehitysideoita jatkoon.

Työn tarkoituksena on selvittää kirjallisuuden, tutkimusten ja toimeksiantajan haastattelun perusteella:

- Mistä arvot ja asenteet koostuvat?
- Miten arvot ja asenteet näyttäytyvät ympäristön kannalta tarkasteltuina?
- Miten arvot ja asenteet sekä ympäristöarvot ja -asenteet vaikuttavat käyttäytymiseen?
- Miten arvot ja asenteet vaikuttavat työelämään?
- Miten johtavat voivat huomioida arvot ja asenteet sekä ympäristöarvot ja -asenteet työyhteisössä?

1.2 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Fonecta Oy, joka toimii markkinoinnin toimialalla keskittyen digimarkkinointiin. Yrityksellä on yli 30 000 asiakasta, jotka koostuvat suurimmaksi osaksi pk-yrityksistä. Fonectan palveluihin kuuluvat muun muassa kotisivu- ja mainontakoneet, google-mainonta, hakukoneoptimointi ja verkkosivujen kävijöiden analysointi. Osaamista löytyy myös LinkedIn-mainonnasta ja he ovat Suomen ainoa LinkedIn Marketing Solutions -maatpartneri. Palveluiden avulla he esimerkiksi mahdollistavat yrityksille näkyvyyden ja myynnin lisäämistä ja uusiasiakashankinnan tehostamista. Yritys on perustettu vuonna 2002. (Fonecta n.d.)

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Tampereen toimipisteen kanssa. Muut yrityksen toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Jyväskylässä ja Porissa. Työntekijöitä yrityksessä on noin 350, joista Tampereella työskentelee noin 60. Fonectan arvot ovat: asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja luotettavuus. Ne ovat

määritelty henkilöstön kanssa yhdessä ja ohjaavat päivittäistä tekemistä. (Fonecta n.d.) Toimeksiantajayrityksen Wellness Managerin haastattelu käsitellään luvussa viisi.

Kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, Fonectalla on viimeisten vuosien aikana siirrytty kohti ekologisempaa toimintaa muun muassa vaihtamalla vihreään sähkөөn, ottamalla pahvimukien sijasta käyttöön kestromukit, tarkistamalla pesuaineiden ekologisuus ja siirtymällä sähköiseen allekirjoitukseen. Lajittelumahdollisuuksia on laajennettu ja nykyään on mahdollista lajitella seka-, bio-, metalli-, lasi-, paperi- ja pahvijätteeseen. Lisäksi keskustelu on avattu muovin kierrätysmahdollisuuksista ja vedensäätösuuttimista. Viime vuonna yrityksessä otettiin käyttöön työmatkaetu virike- ja lounasetujen rinnalle. Työntekijä voi ladata tietyn summan rahaa kortille, jota voi käyttää julkisen liikenteen kulkuvälineissä työmatkoilla tai vapaa-ajalla. Yhteisissä tarjoiluissa painotetaan ekologisuutta ja hävikin minimoimista. Työntekijät saavat esimerkiksi viedä jäljelle jääneet tarjoilut kotiin tai syödä ne töissä myöhemmin. Osa tehdyistä teoista on ollut yhdellä paikkakunnalla, mutta moni valtakunnallisesti.

1.3 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ihmisten arvoja ja asenteita, niiden vaikutusta käyttäytymiseen ja kuinka ne voidaan huomioida johtamisessa. Teoreettista viitekehystä käsitellään alaluvussa 1.5, jossa selvitetään tarkemmin, mitkä asiat ovat vaikuttaneet teoriassa käytettyyn lähdeaineistoon ja sen rajaukseen. Opinnäytetyössä teoriaosuuksia ovat luvut kaksi, kolme ja neljä. Luvussa kaksi käsitellään arvoja, niiden ominaisuuksia, vaikutusta käyttäytymiseen ja työn kannalta oleellinen arvoteoria. Luvun lopussa syvennytään ympäristöarvoihin. Luvussa kolme käsitellään asenteita samoista aiheista ja järjestyksessä kuin arvoja käsitellään. Luvussa neljä tarkastellaan ensin arvojen ja asenteiden vaikutusta työelämässä. Alaluvut 4.2 ja 4.3 käsittelevät arvojen ja asenteiden sekä ympäristöarvojen ja -asenteiden johtamista työyhteisössä.

Työn empiirinen osuus, asiantuntijahaastattelu, käsitellään luvussa viisi. Siinä tarkastellaan toimeksiantajayrityksen Wellness managerin haastattelua. Haastattelun teemoina olivat arvot ja asenteet työyhteisössä, arvojen ja asenteiden johtaminen työyhteisössä sekä ympäristöarvot ja -asenteet ja niiden johtaminen. Luku kuusi keskittyy johtopäätöksiin ja pohdintaan. Teorian ja asiantuntijahaastattelun pohjalta luodut johtopäätökset ja kehitysehdotukset on avattu alaluvussa 6.1. Lopuksi luvussa pohditaan työn luotettavuutta, eettisyyttä, arviointia ja jatko-tutkimusmahdollisuuksia.

1.4 Työmenetelmä

Opinnäytetyötä varten haastateltiin toimeksiantajayritystä. Tarkoituksena oli saada asiantuntijan mielipide aiheesta ja selvittää syvällisemmin, miten toimeksiantajayrityksessä arvot, asenteet ja ympäristöasiat ovat huomioitu ja näkyvät nykyhetkellä. Haastateltavana toimi Fonectan työhyvinvoinnista vastaava Wellness Manager, jonka työpiste sijaitsee Tampereella. Hän on työskennellyt samalla työnantajalla yli 20 vuotta puhelinmyynnin esimiehenä, tuotekehityksessä ja viimeiset lähes yhdeksän vuotta henkilöstöhallinnon osastolla. Hänen haastattelunsa on käsitelty tarkemmin luvussa viisi.

Työmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, tarkemmin laadullinen haastattelu. Verrattuna esimerkiksi määrällisiin kyselyihin haastatteluiden etuna on niiden joustavuus ja mahdollisuus vuorovaikutukseen. Haastattelun osapuolet voivat kysyä tarkentavia kysymyksiä toisilleen, ja haastattelija voi tarpeen tullen vaihtaa kysymysjärjestystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62–63.) Koska haastateltavana oli aihepiirin tuntija, käytetään haastattelusta nimitystä *asiantuntijahaastattelu*. Sen muodoksi soveltuu usein puolistrukturoitu teemahaastattelu. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori 2017, 187.) Teemahaastattelu etenee valittujen teemojen mukaisesti, mutta mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen. Lisäkysymykset voivat olla esimerkiksi tarkentavia tai syventäviä jostain, mitä haastateltava on haastattelun aikana kertonut. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.) Asiantuntijan teemahaastattelun edetessä muodostuu usein tärkeäksi kohdennettujen kysymysten esittäminen ja haastattelurungon uudelleen

muotoileminen (Hyvärinen ym. 2017, 188). Opinnäytetyön haastattelussa on asi-
antuntijan tietojen lisäksi painotettu erityisesti yrityksen nykytilan selvitystä jat-
koehdotuksia varten.

Työn alkuperäisenä tarkoituksena oli teettää toimeksiantajayrityksen henkilös-
tölle määrällinen kysely. Siinä tavoitteena olisi ollut selvittää henkilöstön ympä-
ristöarvoja ja -asenteita sekä millaisia vihreitä valintoja henkilöstö olisi valmis te-
kemään sekä kuinka niihin voitaisiin kannustaa. Erinäisien syiden vuoksi kyselyä
ei päästy toteuttamaan ja näin ollen työn sisältöä ja tarkoitusta muokattiin hieman.
Jatkoehdotuksissa on kuitenkin huomioitu alkuperäinen idea, koska kysely on
tarkoitus teettää yrityksessä myöhemmin.

1.5 Teorettinen viitekehys

Ennen ympäristöarvojen ja -asenteiden syvempää tarkastelua opinnäytetyössä
haluttiin luoda pohja tarkastelemalla arvoja ja asenteita yleisesti. Arvoista ja
asenteista löytyy paljon lähdeaineistoa. Niitä on tutkittu paljon erityisesti sosiaali-
psykologian puolella, joten tämän vuoksi opinnäytetyössä on bisneskirjallisuuden
lisäksi hyödynnetty lähteitä sosiaalipsykologian tutkimusalalta. Ympäristöarvoista
ja -asenteista oli kuitenkin huomattavasti vaikeampaa löytää hyvää lähdeaineis-
toa. Erityisesti kattavaa kirjallisuutta olisi kaivattu, mutta sitä ei löytynyt. Tämän
vuoksi ympäristöä käsittelevissä aiheissa on hyödynnetty paljon tutkimuksia.
Niissä kuitenkin huomattiin, että vain harvoja tutkimuksia pystyttiin hyödyntä-
mään kokonaan. Koska ilmastonmuutos ja sen vaikutukset elämään ovat muut-
tuneet paljon jo kymmenessä vuodessa, haluttiin ympäristöarvoja ja -asenteita
käsittelevissä alaluvuissa hyödyntää mahdollisimman uusia lähteitä. Erityisesti
tarkasteltujen kyselyiden tahdottiin olevan parin viime vuoden aikana julkaistuja.
Kuitenkin esimerkiksi ympäristöarvoista löydettiin vuonna 2005 tehty tutkimus,
johon viitattiin useissa uudemmissakin tutkimuksissa, joten sitä päätettiin hyödyn-
tää.

Johtamisen näkökulmasta lähteitä löytyy paljon yrityksen arvojen johtamisesta,
mutta ei niin paljoa ihmisten arvojen ja asenteiden johtamisesta. Teoriassa halut-
tiin pääsääntöisesti painottaa ihmisten arvoja, joten organisaation arvot ja niiden

johtaminen rajattiin pois. Arvojen ja asenteiden johtamiseen otettiinkin yhdeksi näkökulmaksi, kuinka esimiehet voivat tarvittaessa vaikuttaa työntekijöiden arvoihin ja asenteisiin työyhteisössä ja tätä kautta heidän käyttäytymiseensä. Samainen ongelma kohdattiin ympäristöarvojen ja -asenteiden johtamisessa. Niistä oli löydettävissä todella vähän kirjallisuutta ja tutkimuksia. Yrityksen ympäristöjohtamisesta esimerkiksi kuinka toimistosta voidaan tehdä ekologisempi tai miten kiertotaloutta tulisi johtaa löytyi lähdeaineistoa, mutta koska opinnäytetyössä haluttiin aiemmin mainitun tavoin keskittyä ihmisiin, rajattiin yrityksen ympäristöjohtaminen pois. Myös ympäristöarvojen ja -asenteiden johtamisessa otettiin näkökulmaksi niihin vaikuttaminen.

Arvoihin ja asenteisiin liitetään usein motivaatio ja uskomukset. Opinnäytetyössä haluttiin kuitenkin mieluummin syventyä kahteen kuin tarkastella useaa pintapuolisesti. Tämän vuoksi työ rajattiin koskemaan arvoja ja asenteita. Työssä haluttiin myös keskittyä ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä, minkä vuoksi organisaatiota koskevat arvot ja ympäristöongelmat rajattiin ulkopuolelle. Vaikka esimerkiksi johtajuuden kannalta oikeudenmukaisuus on tärkeä arvo, syvennettiin työssä vain ympäristökäyttäytymistä koskeviin arvoihin tarkemmin.

2 ARVOT

Tässä opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään ihmisten arvoja, niiden ominaisuuksia ja vaikutusta käyttäytymiseen. Tarkasteluun otetaan myös työn kannalta oleellinen Schwartzin arvoteoria. Viimeisessä alaluvussa syvennytään tarkastelemaan ympäristöarvoja ja niiden vaikutusta ihmisen elämään.

2.1 Arvojen määritelmä ja muodostuminen

Arvot voidaan määritellä yleisiksi toiminnan päämääriksi, joiden perusteella ihmiset arvioivat käytöstänsä ja yhteiskuntaa. Arvovalintojen perusteella voidaan päätellä millaiseen järjestykseen henkilö asettaa erilaiset hyvinä pidetyt asiat yhteiskunnassa. (Pirttilä-Backman 2005, 7.) Pirttilä Backman (2005, 239) toteaa, että samankaltaisesti arvot määritteli myös sosiaalipsykologi Shalom H. Schwartz. Hän määritteli ihmisten arvot käsityksiksi ja uskomuksiksi, jotka ohjaavat käyttäytymisvalintojen ja tapahtumien arviointia. Arvojen perusteella ihmiset tavoittelevat asioita ja arvioivat minkälainen käyttäytyminen on suotavaa. Schwartz täsmensi, että yleensä ihmiset arvostavat arvoja eri järjestyksessä. (Pirttilä-Backman 2005, 7, 239.) Sun & Shang (2019) totesivat, että arvot ovat ikään kuin sisäinen kompassi, joka ohjaa edellä mainitun tavoin juuri käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Heidän mukaansa arvopohjainen käyttäytyminen merkitsee parempaa kognitiivista hallintaa omien tekojen suhteen. (Sun & Shang 2019, 178.) Useat arvotutkijat ovat todenneet, että kaikkien ihmisten ja ryhmien taustalla vaikuttavat arvot, jopa tahtomatta (Pohjanheimo 2012, 87).

Arvot ovat:

- Haluttu, toivottu tai uskottu käsitys jostain asiasta
- Käyttäytymisen ja päämäärien ohjaajia
- Toimintaa, ajattelua ja päätöksentekoa
- Eri ihmisten, yhteiskunnan ja toiminnan arvioinnin perusta
- Melko muuttumattomia ihmisen elämässä
- Tietynlaisia tiettyinä aikakautena
- Eriarvoisia eri ihmisille (Pirttilä-Backman 2005, 7, 239; Huhtala 2015, 79.)

Arvoja ja asenteita ei pidä sekoittaa persoonallisuuspiirteisiin. Ne ovat vakaampia ja luonnollisempia taipumuksia toimia tietyillä tavoilla, ihmisten ominaispiirteitä. Persoonallisuuspiirteitä ovat esimerkiksi ulospäinsuuntautuneisuus, tunnollisuus, avoimuus ja sovinnollisuus. (Huhtala 2015, 44; Sun & Shang 2019, 178.) Arvot kuvaavat enemmän sitä, miten kognitiivisesti sitoudutaan tilanteisiin, kun taas persoonallisuuspiirteet viittaavat, kuinka intensiivisesti ja kovalla vaivalla tilanteeseen sitoudutaan ajan kuluessa. Lisäksi henkilökohtaiset arvot muokkaantuvat ajan saatossa helpommin kuin ominaispiirteet. (Sun & Shang 2019, 178.) Myös arvot ja motiivit liittyvät läheisesti toisiinsa. Ihmisten sisäisistä motiiveista voidaan päätellä hänen arvonsa ja toisinpäin myös. ”Motiivit ovat haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita. Motiivit kertovat, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat niin kuin toimivat ja ajattelevat.” (Mayor & Risku 2015.)

Ihmisten arvomaailman syntyyn vaikuttavat kulttuuri, kasvatus, harrastukset, koulutus ja yhteisön arvot (Salmimies 2008, 46). Monet ihmisten aikuisiän arvot ovat syntyneet jo lapsuudessa perheen, ystävien, opettajien ja muiden vaikutuksesta. Kun henkilön on lapsena käsketty olemaan aina rehellinen tai aina vastuullinen, on tällainen hieman mustavalkoinen ehdoton ajattelu pitänyt ne arvot usein elossa vanhuuteen asti. (Robbins & Judge 2016, 100.)

2.2 Erilaiset arvot

Arvot jaetaan usein itseis- ja välinearvoihin. Itseisarvot ovat arvoja, jotka ovat henkilölle kaikkein tärkeimpiä ja joita hän haluaa saavuttaa elämässään. Niitä voivat olla esimerkiksi vauraus, hyvinvointi ja vapaus. Välinearvojen avulla yksilö voi saavuttaa itseisarvonsa tai ne voivat viitata suotaviin käyttäytymistapoihin. Välinearvoja ovat esimerkiksi itseluottamus, ystävällisyys ja päämäärätietoisuus. (Robbins & Judge 2016, 101.)

Schwartz jakaa arvot puutearvoihin ja kasvuarvoihin. Puutearvoa ihminen tavoittelee, kun sen saatavuus hänen elämässään on huono. Esimerkiksi turvallisuutta arvostetaan ja tavoitellaan, kun siitä on selvästi puutetta elämässä. Kasvuarvojen saavuttaminen vain lisää niiden tärkeyttä. Esimerkiksi vapaus ja tasa-arvo ovat tällaisia. Schwartzin mukaan arvon jakautuminen jompaankumpaan riippuu arvon

ominaisuuksista. (Helkama 2015, 84.) Klaus Helkama (2015) puolestaan kehittää vaihtoehtoista ajattelutapaa, jonka mukaan puute- tai kasvuarvot eivät liity ominaisuuksiin, vaan tilanteisiin ja yksilöihin. Esimerkiksi valta-arvot, kuten varakkuus, voivat olla toiselle ihmiselle puutearvo ja toiselle kasvuarvo. Heikommassa asemassa olevalle varakkuus näyttäytyy puutearvona ja keskimääräistä tärkeämpänä. Toiselle se on taas puolestaan kasvuarvo ja sitä tavoitellaan yhä enemmän, vaikka valtaa ja omaisuutta olisi jo runsaasti. ”Arvot elävät omaa itsenäiseksi muodostunutta elämäänsä niin ihmisen sielunelämässä kuin yhteiskunnassakin”, pohtii Helkama (2015, 84). Klaus Helkama on Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian emeritusprofessori. Hän on keskittynyt urallaan arvojen, moraalien ja sosiaalipsykologian tutkimukseen. (Helsingin yliopisto 2019.)

Suomen valtion nuorisoneuvosto tutkii vuosittain suomalaisille nuorille tärkeitä teemoja. Vuoden 2018 nuorisobarometrissä tutkittiin nuorten (17–29-vuotiaat) arvoja yleisellä tasolla. Vastaajien oli arvioitava 11 yleisen arvon tärkeys heidän omassa elämässään. Kolmeksi tärkeimmäksi arvoksi nuorille nousivat terveys, rauha ja vapaus. Näitä kolmea arvoa pitivät kaikki vähintään 98 % tärkeinä eikä kukaan kokenut niitä yhdentekeväksi. Vähiten tärkeimmäksi nuoret kokivat isänmaallisuuden, jonka koki vähintään melko tärkeäksi 61 %. Toiseksi ja kolmanneksi vähiten arvostettiin aineellista hyvinvointia ja vieraiden kielten oppimista. Näiden väliin jäivät neljänneltä sijalta eteenpäin ihmisoikeudet, tasa-arvo, kansallinen turvallisuus, ympäristön kunnioittaminen ja demokratia. Vertailussa vuoteen 2005 eniten nuorten arvostus on noussut ympäristön kunnioittamiseen ja kansalliseen turvallisuuteen. (Pekkarinen & Myllyniemi 2019, 87–89.)

Vuonna 2019 barometrissä nuoria pyydettiin arvioimaan kahdeksan eri työhön, vapaa-aikaan ja ihmissuhteisiin liittyvän arvon tärkeyttä heidän elämässään. Tärkeimmäksi heille muodostuivat oma terveys, koti ja perhe sekä ihmissuhteet. Vähiten tärkeisiin lukeutui oma ulkonäkö, jonka vain 8 % arvotti hyvin tärkeäksi. 89 % arvosti työn hyvin tai melko tärkeäksi. Nousua vuoteen 2013 oli 12 %. Huolimatta työn arvostuksen kasvamisesta nuoret arvostat edelleen vapaa-aikaa työtä enemmän. Kyselyn mukaan työn arvostus kuitenkin kasvaa vanhetessa. (Haikkola & Myllyniemi 2020, 87–89.) Nuorten työarvoja ja -asenteita käsitellään opinäytetyössä laajemmin alaluvussa 4.1.

2.3 Arvojen muuttuminen

Arvot eivät pysy aina samanlaisena, vaan ne voivat elämänsaatossa muuttua eri tavalla. Arvomutoksia ei kuitenkaan tapahdu väestötasolla hetkessä eivätkä ne ole yksiselitteisiä. Pirtillä-Backman (2005) ja Pohjanheimo (2012) tuovat molemmat ilmi teoksissaan tällaisia arvojen muutoksen luonnetta tutkineen filosofi Nicholas Rescherin (1969) tutkimukset. Rescherin mukaan on olemassa tiettyjä tapoja, kuinka arvojen luonne muuttuu:

- *Arvon levinneisyyden muutos* tarkoittaa tilannetta, jossa ensin pieni ryhmä nostaa arvon tärkeään asemaan omassa elämässään ja sen jälkeen se alkaa leviämään ja vaikuttamaan muuallekin. Ympäristöarvojen nousu ovat tästä esimerkki.
- *Arvojärjestyksen muutoksessa* arvon merkitys joko laskee tai nousee. Näin voi tapahtua esimerkiksi aiemmin mainittujen puutearvojen kohdalla tai merkityksellisissä elämäntilanteissa, jossa ristiriidassa olevia arvoja ei voida toteuttaa saman aikaan.
- *Arvojen omaksumisessa ja hylkäämisessä* omaksutaan jokin täysin uusi arvo tai hylätään entinen. Tällaisia muutoksia koetaan useimmiten yksilötasolla elämän muutostilanteissa esimerkiksi uskonnollisen herätyksessä. Yrity maailmassa näin radikaaleja muutoksia nähdään enemmän pienyrityksissä, jossa yhdellä henkilöllä on suurempi vaikutusvalta.
- *Arvojen soveltamisala* muuttuu myös. Ympäristöarvot ovat myös tästä hyvä esimerkki. Nykyään ympäristöteot kattavat paljon enemmän kuin 1970-luvulla, jolloin pelkästään kierrättäminen oli jo iso teko. (Pirttilä-Backman 2005, 243–244; Pohjanheimo 2012, 84–85.)

Edellisessä kappaleessa mainittu Nicholas Rescher (1969) on tutkinut myös mitkä aiheuttavat näitä kyseisiä arvomuutoksia ja jakanut syyt neljään eri luokkaan:

- *Uusi informaatio* viittaa nimensä mukaisesti siihen, kun ihminen muuttaa käytöstään ja arvojärjestystään saatuaan uutta tietoa asiasta.
- *Ideologinen tai poliittinen* muutos on jotain, mikä vaikuttaa usein yleisesti laajemmin arvoihin esimerkiksi globalisaatio.

- *Kyllästyminen, pettymys tai vastustus* viittaavat esimerkiksi johonkin vaikiintuneeseen yhteiskunnalliseen tilanteeseen tai yksilön haluun antaa itsestään tietynlainen kuva muille.
- *Teknis-taloudellinen muutos tai väestönmuutos* on suurin arvoja muuttava ryhmä. Voimakas teknologian kasvu ja sen vaikutus elämään ja työhön ohjaa arvojen muutosta. (Pirttilä-Backman 2005, 244–245.)

2.4 Arvojen vaikutus käyttäytymiseen

Kuten luvussa todettiin jo aiemmin, arvot ovat osa ihmisen jokapäiväistä elämää ollen osa persoonallisuutta, ohjaten valintoja ja ilmentyen käyttäytymisessä sanoin ja teoin. Arvot ovat osa itsetuntemusta ja -arvostusta. Ne vaikuttavat lähes koko ajan eikä niiden läsnäoloa usein edes huomata. Omien periaatteiden ja arvojen mukaan eläminen helpottaa omaan toimintaan sitoutumista ja auttaa ymmärtämään, miksi tekee tiettyjä päätöksiä. (Salmimies 2008, 46-47.)

Arvot vaikuttavat ihmisen identiteettiin ja itsetuntoon, mitkä näkyvät ihmisen käyttäytymisessä. ”Identiteetti tarkoittaa ihmisen olemusta ja hänen käsitystään itsestään. Identiteetissä tapahtuvat muutokset ovat hitaita.” (Pohjanheimo 2012, 37.) Kun käsitys itsestä ja omista mieltymyksistä ovat selkeät, realistiset ja sopusoinnussa ympäristön odotuksien kanssa, voidaan omaa identiteettiä pitää vahvana. Vahvan identiteetin omaava henkilö toimii itsenäisesti ja harkitsee valintojaan. Se muotoutuu omien vahvuuksien, päämäärien ja arvojen ymmärryksestä sekä opettavien sosiaalisten tilanteiden kautta. (Salmimies 2008, 45.) Arvot ovat omalta osaltaan yhteydessä ihmisen itsetuntoon. Tutkimusten mukaan ympäristön, kuten työympäristön, kanssa yhdenmukainen arvomaailma tukee ihmisen itsetuntoa. (Helkama 2015, 115.) Myös vahva Identiteetti tukee ihmisen itsetuntoa (Salmimies 2008, 45).

Koska arvot ovat osa minuutta, on arvojen ja hyvinvoinnin yhteyttä tutkittu useissa eri tutkimuksissa. Tutkimus millaisten arvojen tavoittelu on parasta hyvinvoinnille on hieman kiistanalainen, mutta tutkimusten perusteella on todettu, että tärkeintä hyvinvoinnin kannalta on ympäristön ja ihmisen arvojen yhteensopivuus. Kun yk-

silö kokee arvojensa olevan samankaltaisia muiden ryhmän jäsenten ja sosiaalisen ympäristönsä, esimerkiksi puolisonsa tai työkollegoiden kanssa, on heillä todettu olevan vähemmän stressiä. (Helkama 2015, 9–10; Helkama ym. 2016, 310.) Helkama ym. (2016, 209.) esittelevät Sortheixin ja Lönnqvistin (2014) raportin, jonka mukaan arvojen ja hyvinvoinnin yhteys vaihtelee kuitenkin kulttuurisesti. Toisille hyvinvointia edesauttavat arvot voivat olla taakaksi toisessa maassa ja ympäristössä. Esimerkiksi vähemmän kehittyneissä Euroopan maissa on todettu suoriutumisen arvostuksen edesauttavan hyvinvointia ja universalismin arvot eivät niinkään. Tämä kääntyy toisinpäin pohjoismaissa. (Helkama ym. 2016, 310.)

Aina toimintaa ei ole järkevää tarkastella arvovalintoina, koska usein ihmiset toimivat myös automaattisesti normien mukaan. Jonkin asian arvostaminen ei myöskään aina takaa, että ihminen toimisi tämän arvon mukaisesti. Esimerkiksi kyselyiden mukaan terveys on suomalaisille tärkein tai toiseksi tärkein arvo, mutta se ei usealla siltikään näy tekoina. Toisaalta esimerkiksi juuri terveyden arvostuksen yhteys toimintaan saattaa näkyä, kun otetaan huomioon ihmisen muitakin arvoja. Erään tutkimuksen mukaan mielihyvän ja elämästä nauttimisen arvostus vaikuttivat enemmän terveyskäyttäytymiseen ja hyvinvointiin, kuin itse terveyden arvostus. (Helkama 2015, 79.)

2.5 Schwartzin arvoteoria

Shalom H. Schwartz on amerikkalais-israelilainen sosiaalipsykologi, joka mullisti arvotutkimuksen 1990-luvulla. Hän löysi tutkimusohjelmassaan 40 arvoa ilmaisevaa kuvausta, joiden merkitys ei suuresti muutu kulttuurien välillä. Nämä arvo-osiot hän niputti yhteen kymmeneen arvotyyppiin niin sanotuiksi universaaliarvoiksi. Arvoteoria tuo arvojen järjestelmällisen ja säännönmukaisen luonteen esiin ja sen perusteella havaitaan arvojen samankaltaisuutta ja erilaisuutta. Schwartzin ideaa arvojen järjestelmästä on tuettu useissa tutkimuksissa ja malli on todettu hyödylliseksi analyysien apuvälineeksi. Schwartzin kymmenen arvotyyppin 40 arvo-osiota luovat nykypäivän peruskallion. On kuitenkin muistettava, että arvotutkimus on yksinkertaistamista, ja teorioiden käyttötarkoitus vaikuttaa

aina niiden käyttökelpoisuuteen. (Helkama 2015, 69, 77, 84–85; Helkama ym. 2016, 305–306.)

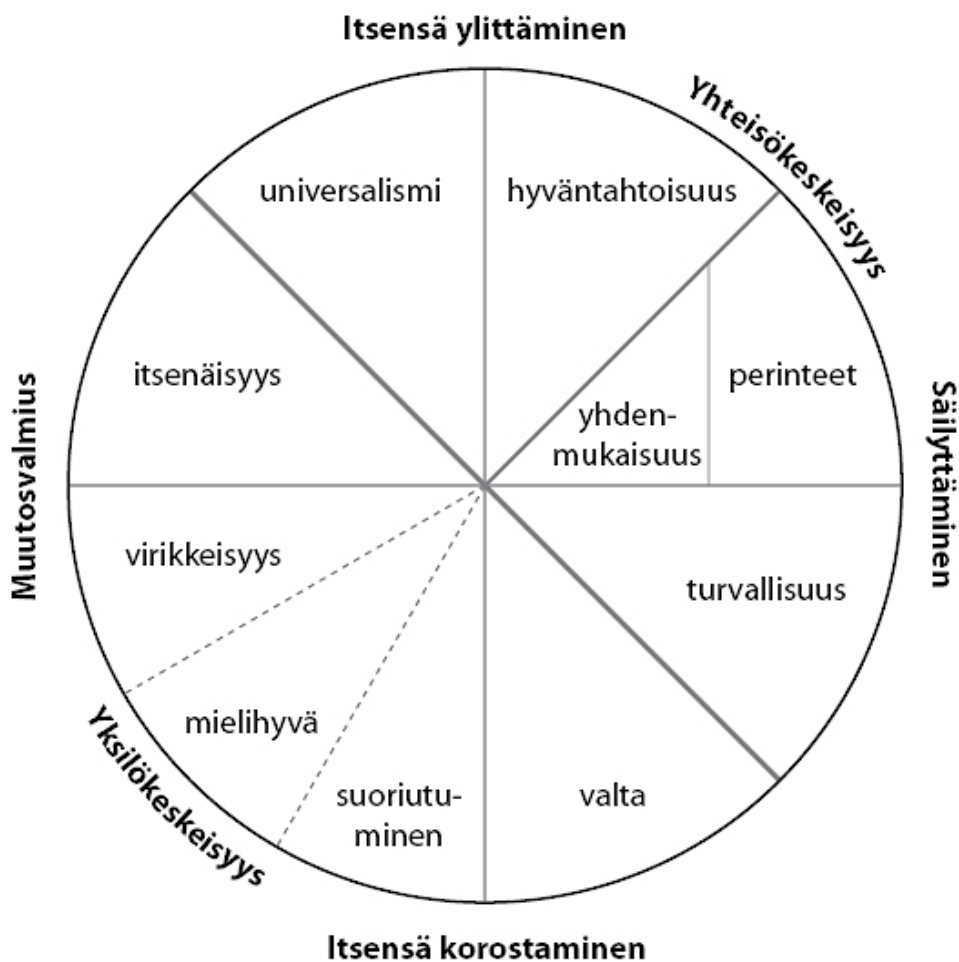
Sosiaalipsykologi Shalom H. Schwartzin maailmanlaajuinen arvotutkimusohjelma lienee tällä hetkellä mittavin ja tärkein pyrkimys ymmärtää arvojen toisaalta universaalia ja toisaalta yksilöllistä luonnetta sekä kulttuuristen erojen että yksilön ja ryhmien käyttäytymisen selittäjänä. (Pohjanheimo 2012, 82.)

Schwartz määritteli arvot ikään kuin yleisluonteiksi tavoiteltaviksi päämääriksi, joiden perusteella ihmiset arvioivat tekoja, tapahtumia ja muita ihmisiä. Tähän vuonna 1992 julkaistuun Schwartzin arvomittariin hyväksyttiin vain motivaatioltaan neutraaleja arvoja. Mallista jätettiin pois arvot, jotka esimerkiksi edesauttavat tavoitteisiin pyrkimistä tai viittaavat uskontoon, vaikka niiden tarkoitus yleensä olisikin sama eri maissa ja kielissä. Tällaisia niin sanottuna epäpuhtaita arvoja olivat muun muassa rohkeus ja armo. Rohkeutta pidetään usein tärkeänä arvona, mutta sitä käytetään esimerkiksi monenlaisten tavoitteiden saavuttamiseen, minkä vuoksi sitä ei hyväksytty mukaan. Kymmenen arvotyyppiä, eli universaaliarvot, esitetään usein järjestelmällisessä kehämaisessa rakenteessa. (Helkama 2015, 71–72; Helkama ym. 2016, 305–306.)

Kehässä on kaksi varsinaista pääulottuvuutta: itsensä ylittäminen–itsensä korostaminen ja säilyttäminen–muutosvalmius. Näiden lisäksi kehään lisätään usein myös yhteisökeskeisyys–yksilökeskeisyys. (Helkama 2015, 72.) Ne havainnollistavat itsensä ylittämisen ja säilyttämisen kollektiivisia intressejä ja itsensä korostamisen ja muutosvalmiuden yksilökeskeisiä kiinnostuksen kohteita. (Pirttilä-Backman 2005, 240). Itsensä ylittäminen painottaa suvaitsevaisuutta ja epäitsekyyttä, kun taas itsensä korostaminen puolestaan kunnianhimoa ja onnistumisia. Säilyttäminen viittaa perinteisiin ja turvallisuuteen ja muutosvalmiudessa korostuvat innovaatiot ja itsenäisyys. (Pirttilä-Backman 2005, 240; Helkama 2015, 72.)

Malli kuvastaa sekä ihmisten arvojen samanlaisuutta että erilaisuutta. Vierekkäiset arvotyytit ovat yhteensopivia ja niihin kuuluvia arvoja usein tavoitellaan samanaikaisesti. Läheiset arvotyytit ovat myös motivaatioltaan yhteneviä. Jos ihminen tavoittelee esimerkiksi valtaa, hän usein myös arvostaa hyvää suoriutumista. Sen sijaan vastakkaisia arvoja, kuten virikkeisyyteen kuuluvaa uskaliai-

suutta ja perinnearvoihin kuuluvaa kohtuullisuutta, on hankalaa toteuttaa tai tavoitella samanaikaisesti. (Helkama ym. 2016, 307–308.) Kuvio 1 esittää arvojen kehämäisen rakenteen, siihen kuuluvat pääsuuntaukset ja 10 arvotyyppiä. Taulukossa 1 on arvojen pääulottuvuudet, sitä edustava arvoalue ja esimerkkejä siihen kuuluvista yksittäisistä arvoista. Yksittäisiä arvoja on yhteensä 40, mutta taulukossa on jäsennellynä eritoten Suomessa merkityksellisiä arvoja.



KUVIO 1. Schwartzin arvomalli (Helkama ym. 2016, 307).

TAULUKKO 1. Pääulottuvuudet, sitä edustavat arvoalueet ja esimerkkejä arvoista (Pirttilä-Backman 2005, 241; Helkama ym. 2016, 307, muokattu).

Pääulottuvuus	Pääulottuvuutta edustavat arvoalueet	Esimerkkejä arvoalueen yksittäisistä arvoista
Itsensä ylittäminen	Universalismi	tasa-arvo, maailmanrauha, ympäristön suojeleminen, sosiaalinen oikeudenmukaisuus
	Hyväntahtoisuus	avuliaisuus, vastuullisuus, todellinen ystävyys, rehellisyys, uskollisuus
Säilyttäminen	Perinteet	perinteiden kunnioitus, kohtuullisuus, nöyryys, oman elämänosan hyväksyminen
	Yhdenmukaisuus	kohteliaisuus, itsekuri, tottelevaisuus, vanhempien kunnioittaminen
	Turvallisuus	yhteiskunnan järjestys, kansallinen turvallisuus, perheen turvallisuus
Itsensä korostaminen	Valta	yhteiskunnallinen valta, varakkuus, arvovalta
	Suoriutuminen	kunnianhimo, vaikutusvalta, kyvykkyys, menestys
Muutosvalmius	Mielihyvä	mielihyvä, elämästä nauttiminen
	Virikkeisyys	jännittävä elämä, monipuolinen elämä, uskaliaisuus
	Itsenäisyys	luovuus, vapaus, uteliaisuus, omien tavoitteiden valitseminen

Arvotyyppien järjestelmäluonne näkyy verratessa niiden merkitystä ja yhteyksiä erilaisiin tekijöihin kuten ikään tai eri koulutuksen omaaviin. Arvostus perinteitä kohtaan kytkeytyy vahvimmin ikään. Perinteitä arvostavat eniten iäkkäät ja vähiten nuoret. Iän yhteys arvoihin vähentyy sitä mukaan, kun perinteistä siirrytään

kehällä pois päin. Näin ollen virikkeisyys on vähiten kytköksissä ikään, sitä arvostavat kaikenikäiset. Maissa, kuten Suomessa, jossa painotetaan itsenäistä ajattelua ja ongelmanratkaisua, linkittyy koulutustaso eniten itseohjautuvuuden arvotyyppiin. Yhdenmukaisuutta koulutetut ihmiset puolestaan arvostavat vähiten. Laajemmasta näkökulmasta katsottuna ihmiset ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia biologisten tarpeiden vuoksi. (Helkama 2015, 74–75; Helkama ym. 2016, 308.)

Klaus Helkama (2015) painottaa, ettei Schwartzin arvomalli ole yksiselitteinen, vaan arvotyypit ovat yleistyksiä ja suuntaa antavia. Joskus ei-naapuri arvotkin, kuten itsenäisyys ja suoriutuminen, voivat vaikuttaa samanaikaisesti. Myös jokin arvo-osio voi toisinaan vaihdella maittain. Esimerkiksi yhteiskunnallinen järjestys kuuluu turvallisuusarvoihin, mutta voi korreloida toisessa maassa enemmän vieraisen arvotyypin arvojen kanssa. Suomessa yhteiskunnallisen järjestyksen on tutkittu olevan enemmän yhteydessä yhdenmukaisuusarvoihin. Mallin ulkopuolelle saattaa jäädä myös useiden mielestä keskeisiä arvoja. Esimerkiksi suomalaiset tunnetusti arvostat korkeassa asemassa isänmaallisuutta ja ahkeruutta, joita ei arvomallista löydy. Tosin isänmaallisuutta arvostavien ihmisten on tutkittu arvomallista pitävän tärkeinä yhdenmukaisuutta, perinteitä ja turvallisuutta. (Helkama 2015, 74–75.)

2.6 Ympäristöarvot

Ympäristöystävälliseen käyttäytymiseen katsotaan kuuluvaksi ympäristöä eri tavalla suojelevia tekoja. Tällaisia voivat olla ovat esimerkiksi resurssien, kuten veden, kulutuksen seuranta, osallistuminen luonnon suojeluun, ilmastonmuutosta hillitsevät tekojen suosiminen, kuten uusiutuvan energian ja vastuullisten tuotteiden valitseminen esimerkiksi ruokakaupassa asioidessa. (Kaida & Kaida 2016, 1244.) Ympäristöhuoli voidaan puolestaan määritellä ympäristöongelmien vakavuuden arvioinniksi. Siihen vaikuttaa vahvasti ihmisen arvomaailma. Mitä lähempänä tai mitä enemmän ympäristöongelma koskettaa ihmisen tärkeitä arvoja, sitä suurempi hänen ympäristöhuolensa yleensä on. (Steg ym. 2011, 351.)

Ympäristön suojelun ja arvojen yhteyksien tutkimuksessa on sosiaalipsykologiassa ja valtiotieteessä vakiintunut kahden pääsuunnan linjat. Ensimmäinen keskittyy analysoimaan neljän arvoryhmän vaikutusta ympäristökäyttäytymiseen. Arvoryhmiä ovat Schwartzin arvomalliin pohjautuen: omaetu, altruismi, perinteisyys ja muutosvalmius. Toinen linjaus on keskittynyt tutkimaan aineellisia tarpeita ja postmaterialistista arvomaailmaa. Sen mukaan ympäristön suojelua tapahtuu keskivertoa enemmän, kun yksilön aineelliset tarpeet on tyydytetty. (Diez, Fitzgerald & Shwom 2005, 335.) Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan ensin mainittua päälinjaa.

1990-luvulla työryhmä jatkoi Schwartzin arvoteorian tutkimusta hyödyntäen sitä ympäristökäyttäytymisen ja ympäristöarvojen tutkimuksessa. Ryhmän tulosten mukaan ympäristönsuojelua koskevissa arvoissa on eroteltavissa kolme päätyyppiä: oma etu, humanistinen altruismi ja biosfäärinen altruismi. Ensimmäisenä mainittu *oma etu* viittaa ihmiseen, joka kokee ympäristöhuolta sen vuoksi, että se vaikuttaa häneen itseensä ja läheisiinsä. Kyseisestä arvosta käytetään usein myös nimitystä egoistinen. *Humanistinen altruismi*, toisilta nimiltään sosiaalinen altruismi tai sosiaaltruisti, on ympäristöhuolta ei vain itsensä ja perheen vuoksi, vaan koko yhteiskunnan. *Biosfäärissä altruismissa* luonto nähdään tärkeänä sen itsensä, kuten lajien ja ekosysteemien, vuoksi. Siinä huoli laajenee ihmisistä muihin lajeihin, kuten ei ole kahdessa ensimmäisenä mainitussa. (Diez ym. 2005, 335, 344; Perkins & Brown 2012, 794–795.) Sosiaalipsykologisesti määriteltynä altruismi tarkoittaa muita hyödyntävää auttavaa toimintaa, josta tekijä ei odota ulkoista palkintoa. Toiminnan herättää yksilön kokema empatia. (Helkama ym. 2016, 317.)

Kolmen arvotyypin sijoittaminen Schwartzin arvomittariin on helppoa. Oma etu/egoistinen sijoittuu itsensä korostamisen ulottuvuuteen suoriutumisen ja valta-arvojen rinnalle. Altruismin arvot, humanistinen ja biosfääri, asettuvat arvopiirin toiselle puolelle itsensä ylittämisen arvojen universalismin ja hyvántahtoisuuden rinnalle. Itsensä korostamisen ja ylittämisen ulottuvuudet ennustavat ihmisen ympäristökäyttäytymistä paremmin verrattuna toisiin arvojärjestelmän pääulottuvuuksiin muutosvalmiuteen ja säilyttämiseen. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että itsenä korostamisen ja ylittämisen arvot ovat elämän aikana pysyvämpiä ihmisen ympäristötoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Nämä kahden ulottuvuuden arvot

myös muuttuvat elämän saatossa harvemmin. Jos ne kuitenkin muuttuvat, on niillä suuri vaikutus ihmisen ympäristökäyttäytymiseen. Toinen suuri syy on, että ne vaikuttavat voimakkaasti yksilön maailmankatsomukseen ja uskomuksiin. Myös näillä kahdella on arvojen lisäksi suuri vaikutus ihmisen ympäristökäyttäytymiseen. (Diez ym. 2005, 351, 356.)

Itsensä korostamiseen ja ylittämiseen kuuluvat kolme ympäristöarvotyyppiä edellä mainitun mukaisesti ennustavat ihmisen ympäristökäyttäytymistä parhaiten. Ne eivät kuitenkaan kaikki kolme ennusta käyttäytymistä samansuuntaisesti. Egoistinen arvomaailman omaavan henkilön ei useinkaan ole todettu pitävän ympäristöä ja luontoa suuressa arvossa elämässään. Hänen ympäristöystävällinen käyttäytymisensä on hyvin vähäistä ja ekologisesti toimiessaan taustalla ovat yleensä itsekeskeiset syyt. Altruismisen arvomaailman ihmisten on puolestaan useimmiten todettu käyttäytyvän ympäristöystävällisesti. Erityisesti biosfääriarvomaailmaan suuntautunut henkilö kantaa huolta luonnosta ja on usein toiminnassaan ympäristöystävällinen. Näin ollen, jos ihmisen keskeisiin arvoihin kuuluvat suoriutuminen, valta, universalismi tai hyväntahtoisuus on usein pääteltävissä hänen suhtautumisensa ympäristöön ja ympäristöystävälliseen käyttäytymiseen. (Diez ym. 2005, 356, 358; Perkins & Brown 2012, 794–795.) Taulukossa 2 on esiteltyinä kolmen ympäristöarvon pääulottuvuus, Schwartzin arvotyyppi, niitä edustava ympäristöarvoalue ja esimerkkejä yksittäisistä arvoista.

TAULUKKO 2. Ympäristöarvojen ulottuvuudet

Pääulottuvuus	Schwartzin arvotyypit	Pääulottuvuutta edustava ympäristöarvoalue	Esimerkkejä ympäristöarvoalueen yksittäisistä arvoista
Itsensä korostaminen	Suoriutuminen, Valta	Egoistinen	<ul style="list-style-type: none"> • Auktoriteetti • Vaikutusvalta • Varakkuus, raha
Itsensä ylittäminen	Hyväntahtoisuus, Universalismi	Altruismi	<ul style="list-style-type: none"> • Maailmanrauha • Sosiaalinen oikeudenmukaisuus • Tasa-arvo
		Biosfäärinen	<ul style="list-style-type: none"> • Ympäristön suojelu • Yhtenäisyys luonnon kanssa • Maan kunnioittaminen

Mitä tulee Schwartzin kahden muun pääulottuvuuden, säilyttämisen ja muutosvalmiuden, arvojen vaikutukseen ympäristökäyttäytymisen suhteen, ei niillä ole todettu olevan yhtä suurta yhteyttä. Tutkimuksissa, joissa ne on otettu mukaan on huomattu säilyttämisen arvojen, turvallisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus, kytkeytyvän vähemmän ympäristöystävälliseen toimintaan. Muutosvalmiuden arvojen, mielihyvä, virikkeellisyys ja itsenäisyys, ei ole huomattu korreloituvan ympäristöystävällisen käyttäytymisen kanssa. Muutosvalmiuden arvoilla on kuitenkin huomattu olevan positiivinen yhteys vegetaristiseen ruokavalioon. (Diez ym. 2005, 360.)

Sillä ovatko ihmisen arvot enemmän yksilö- vai yhteisökeskeisiä, eli esimerkiksi ovatko henkilön arvot enemmän itsensä ylittämiseen vai korostamiseen suuntauvia, ei kuitenkaan aina ole suurta merkitystä ympäristökäyttäytymiseen. Individualisti saattaa toimia ympäristöystävällisesti syyllisyyden vuoksi ja tunteakseen itsensä paremmaksi, kun taas kollektivismia arvostava henkilö käyttäytyy ympäristöystävällisesti ryhmäpaineen vuoksi. Tällainen on tapana esimerkiksi konfutselaisessa kulttuurissa, jossa ei haluta ”menettää kasvoja”. (Cho ym. 2013, 1054.)

Ihmisten poliittisen suuntautumisen ja ympäristöarvojen on todettu korreloivan keskenään vahvasti. Suurin huoli ilmastonmuutoksesta ja ympäristöystävällisin toiminta on arvoiltaan vasemmalle kallistuneiden puolueiden kannattajilla, kun taas oikealle suuntautuneilla vähäisintä. Oikealle kallistuneiden keskuudessa havaitaan useimmiten skeptisyyttä ilmastonmuutoksen vakavuutta kohtaan. (Whitmarsh 2011, 697.) Esimerkiksi Yhdysvalloissa demokraattisen puolueen kannattajien on havaittu olevan arvoiltaan ympäristöystävällisempiä kuin oikealle suuntautuneiden republikaanien. Vasemmalle kallistuneiden demokraattien joukossa myös ilmastonmuutoksen ottaminen todesta on vahvempaa. (Dunlap & McCright 2008, 27–28.) Suomessa on todettu yhtäläinen kaava poliittisen suuntautumisen ja ympäristöarvojen välillä. Huoli ilmastonmuutoksesta on yleisintä poliittisesti vasemmalle kallistuneiden puolueiden vasemmistoliiton ja vihreiden kannattajien keskuudessa. Pienintä perussuomalaisten kannattajissa. (Pekkarinen & Myllyniemi 2019, 77.)

Vuoden 2019 valtion teettämässä nuorisobarometrissa mitattiin, kuinka tärkeänä ja suuressa arvossa suomalaiset nuoret (17–29-vuotiaat) pitävät ”ympäristön kunnioittamista”. Tutkimuksen mukaan 37 % piti sitä hyvin tärkeänä ja 43 % melko tärkeänä. Vain 4 % piti luonnon hyvinvointia täysin tai melko yhdentekeväenä. Ympäristön arvostus nuorten elämässä oli selvässä nousussa jo edellisvuonna. (Haikkola & Myllyniemi 2020, 87–88.) Vuoden 2018 nuorisobarometrissä tutkittiin nuorten ajatuksia ilmastonmuutoksesta hieman enemmän. Yhteiskunnallisia ja globaaleja aiheita käsitellyt kysely osoitti nuorten kokevan huolta eniten ilmastonmuutoksesta; 67 % vastaajista koki vähintään melko paljon epävarmuutta ja turvattomuutta ihmisestä johtuvasta ilmastonmuutoksesta. Huoli ilmastonmuutoksesta jätti jälkeensä muun muassa huolen nuorten syrjäytymisestä ja kansainvälisestä terrorismista. Vuonna 2006 vähintään melko paljon huolta ilmastonmuutoksesta koki 35 %. Määrä on lähes kaksinkertaistunut 12 vuodessa. Näkemyksiin ilmastonmuutoksesta on vaikuttanut muun muassa talouden noususuhde, tieteellisten tiedon lisääntyminen, konkretisoituneet sääilmiöt ja ympäristöongelmien esiinnousu mediassa. (Pekkarinen & Myllyniemi 2019, 73–75, 77.)

Myös sukupuolieroja ilmastohuolen voimakkuudesta löytyy; tytöt ovat poikia huolestuneempia. Tähän selitystä tuovat tyttöjen korkeampi koulutusaste, jonka on

todettu olevan yhteydessä ilmastonmuutoksen vakavasti ottamiseen. Toisaalta korkean koulutustason yhteys ilmastohuoliin havaittiin vaan tytöillä, sillä pojilla koulutustaso ei muuttanut huolestuneiden määrää. Turvattomuuden tunne ilmastosta ei kuitenkaan näy ihmisten yhteiskunnallisena radikalisoitumisena, vaan he pitävät itseään maltillisina. He, jotka eivät murehdi ilmastonmuutoksesta ovat radikaalimpia ja usein heillä on myös matala koulutustaso. Tällä ei kuitenkaan voida kokonaan selittää yhteyttä. (Pekkarinen & Myllyniemi 2019, 77–78.)

3 ASEENTEET

Toisessa teorialuvussa käsitellään ihmisten asenteita, niiden ominaisuuksia ja vaikutusta käyttäytymiseen. Tarkasteluun otetaan myös kaksi työn kannalta oleellista asenneteoriaa: balanssiteoria ja kognitiivinen dissonanssi. Viimeisessä alaluvussa syvennytään tarkastelemaan ympäristöasenteita ja niiden vaikutusta ihmisen elämään.

3.1 Asenteiden määritelmä ja muodostuminen

Asenteen määritelmä ei ole kovin yksiselitteinen tai ristiriidaton. Määritelmät käsittelevät useita eri vivahteita ja psykologisia ulottuvuuksia, koska asenteet ovat aina sidoksissa tilanteisiin, joten ne eivät ole koskaan ehdottomia. Ne kohdistuvat myös aina tiettyyn kohteeseen, mutta suhtautumisen voimakkuus vaihtelee. (Huhtala 2015, 38, 51.)

Psykologisesti määriteltynä asenne on suhtautumista johonkin tiettyyn kohteeseen: ihmiseen, paikkaan, esineeseen tai asiaan. Asenne on joko kielteistä tai myönteistä, joskus myös häilyvää, kun asiasta sekä pidetään että ei pidetä samaan aikaan. Asenne näyttäytyy käyttäytymisenä ja tilanteiden mukaan eri voimakkuudella. Asenteella on kolme avainominaisuutta: kohde, kohteen arviointi ja arvioijan psykologinen taipumus. Tieteellisissä tutkimuksissa asenteen katsotaan olevan joko väliaikaisesti muodostettu arviointi saadun informaation mukaan tai pysyvämpi muistiin jäänyt kokonaisuus. Niitä painotetaan eri tavalla tulkinnoissa. Ensimmäisenä mainitussa korostetaan hetkellisyyttä ja jälkimmäisessä asenteen pysyvyyttä yli ajan. (Huhtala 2015, 34–36.)

Vastuuta korostava näkemys asenteesta on kuitenkin se, että riippumatta tilanteesta ja ympäristöstä, oman asenteen voi aina valita. On ikuisesti olemassa tilanteita ja asioita, joihin ei voi vaikuttaa, mutta omaan asenteeseen voi aina vaikuttaa. Asenne onkin aina henkilökohtainen ja yksilön oma valinta. Vaikka yhteisöllä tai ryhmällä vaikuttaisikin olevan jokin asenne tai mielipide, koostuu ne aina

yksittäisistä asenteista, eikä yhteisöt näin ollen voi itsessään omaksua asenteita. Toki ihmiset voivat jakaa samoja asenteita ja mielipiteitä. (Huhtala 2015, 36, 51.)

Asenteet ja arvot molemmat ohjaavat havaitsemista, muistamista ja valintoja ol-
len osa ihmisen käsitysjärjestelmää. Ne ovat sitoutuneita toisiinsa, mutta niillä on
kuitenkin selkeät eroavaisuudet. Asenteiden ja arvojen pääasiallinen ero on se,
että arvot ovat käsityksiä ja periaatteita, kun taas asenteet kohdistuvat johonkin
tiettyyn kohteeseen. (Pirttilä-Backman 2005, 230–240.) Arvot ovat käsitysjärjes-
telmä, ja asenteet niin sanotusti tykkäysjärjestelmä. Asenteet ovat ikään kuin re-
aktioita, jotka ovat seurauksia arvoista. (Moise 2014, 21.)

Myös asenne ja motivaatio liittyvät toisiinsa, mutta niilläkin on eroa. Motivaatio on
lyhytaikaisempi ja riippuu paljon tilanteesta, kun taas asenne on pysyvämpi ja
hitaammin muuttava. Asenteet heijastavat arvoja, ja motivaatio antaa toiminnalle
suunnan. Kumpaakin asennetta ja motivaatiota tarvitaan, jos halutaan mahdolini-
simman hyvin ja tehokkaasti käyttää omaa osaamista tehtävissä. (Viitala 2014,
146.) Asenteita ei tule myöskään sekoittaa mielipiteeseen. Asenne on syvälli-
sempi kuin mielipide, mutta ei yhtä konkreettinen. Mielipiteitä on myös helpompi
muuttaa, jos asiasta saa luotettavaa uutta tietoa. (Huhtala 2015, 45.) Toisinaan
asenteisiin liitetään myös uskomukset, mutta ne ovat myös hieman erilaisia omi-
naisuuksiltaan. Uskomukset ovat oletuksia, joita ihmiset tekevät muista ihmisistä,
ympäristöstä tai tapahtumista. Uskomukset kuvastavat, kuinka luulemme sisim-
mässämme asioiden oikeasti olevan ilman, että niitä olisi edes todistettu todeksi.
Esimerkiksi usko kuoleman jälkeiseen elämään on tällainen. (Moise 2014, 18–
19.)

Asenteet voidaan omaksua joko ulkoapäin tai ne voivat lähteä ihmisestä itses-
tään. On normaalia, että mitä nuorempi henkilö on, sitä voimakkaammin hän
omaksuu asenteet ulkoapäin vuorovaikutusten seurauksena. Iän ja kokemusten
karttuessa asenteet lähtevät yhä useammin ihmisestä itsestään. Elämän erilaiset
riitit ja perinteet vaikuttavat omalta osaltaan myös asenteisiin. Huhtalan (2015,
48) mukaan Phil Erwin jakaa kirjassaan *Asenteet ja niihin vaikuttaminen* asentei-
den synnyn seitsemään eri kategoriaan:

1. Joukkotiedotusvälineiden julkaisema informaatio
2. Henkilökohtainen viestintä läheisen kanssa

3. Suora kokemus
4. Asian tuttuus
5. Muiden havainnointi
6. Oman ja muiden asenteiden sosiaalinen vertailu ja
7. Perinnöllisyys. (Huhtala 2015, 48–50.)

3.2 Erilaiset asenteet

Asenne koostuu kolmesta komponentista: tieto, tunne ja toiminta. *Tietokomponentti* viittaa nimensä mukaisesti tietoon kohteesta. Tieto on positiivinen tai negatiivinen. Se koostuu uskomuksista, ajattelusta ja mielikuvista siitä, miten tai millainen asia on. *Tunnekomponentti* on kohteen herättämien tunteiden summa. Ne ovat yhteydessä hormoneihin, elinympäristöön ja elämänhallintaan. Tunteet voivat olla positiivisia tai kielteisiä, samoin kuin tieto. Viimeisin komponentti, *toimintakomponentti*, on kahden edeltävän tulos. Se määrittää millaiseen toimintaan henkilö on valmis ryhtymään. Jos asiasta ei ole tietoa tai tunnetta, valitaan käyttäytyminen yleensä vaistonvaraisesti. (Huhtala 2015, 37–38.) Esimerkit näistä kolmesta komponentista ovat järjestyksen mukaisesti lauseet ”palkkani on pieni”, ”olen vihainen, koska palkkani on niin pieni” ja ”aion etsiä uuden työn, jossa on parempi palkka” (Robbins & Judge 2016, 57).

Todellisesta kriittisyydestä poiketen ihmisillä voi olla ennakkoasenteita. Ne ovat usein negatiivisen sävyisiä uskomuksia asioista tai ihmisistä. Ennakkoasenteisiin on kuitenkin helppo vaikuttaa ja ne harvoin ovat pysyviä. Ennakkoluulot puolestaan ovat suhtautumista jotakin asiaa kohtaan ja sisältävät usein vääristyneitä uskomuksia kohteesta. Asiasta voi olla ennakkoluulo vaikei siitä olisi omakoh-taista kokemusta. Ennakkoluuloja kohdataan paljon työelämässä, esimerkiksi työntekijöiden ja johtajien välillä. (Huhtala 2015, 40.)

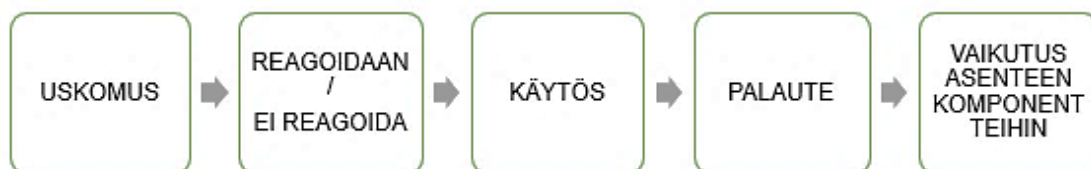
Asenteet voivat olla tiedostettuja eli eksplisiittisiä tai tiedostamattomia eli impli-siittisiä. *Tiedostettu asenne* on harkitusti ja tietoisesti syntynyt, muille helposti osoitettava asenne. *Tiedostamaton asenne* on puolestaan jopa tahtomatta muodostettu, usein itsellekin hieman tuntematon ja hankalemmin muille selitettävä.

(Huhtala 2015, 40.) Implisiittiset asenteet vaikuttavat käsityksiin ja toimintaan. Implisiittinen asenne ei tapahdu tietoisella tasolla eikä aina vastaa tietoista toimintaan. Se on luonnollinen asia ja usein ihminen on tiedostamattaan ennakkoluuloinen. Eroja implisiittisten asenteiden välillä on tutkittu olevan eri sukupuolten, ikäryhmien, kulttuurisen taustan ja köyhyyden välillä. Implisiittisiä ennakkoasenteita ja niiden vaikutusta käyttäytymiseen voi vähentää toteamalla omat tapansa ja tietoisesti muokata niitä. Konkreettinen esimerkki tiedostamattomasta asenteesta on esimerkiksi arvio pitääkö tai tukeeko jotain henkilöä. (Kirkpatrick 2015.)

Ihmisen asenteita omaan osaamiseen on myös tutkittu. Ne on eroteltu kahteen eri ryhmään: muuttumattomuuden asenne ja kasvun asenne. *Muuttumattomuuden asenne* ilmenee epäluulona itseensä ja omaan osaamiseen. Henkilö saattaa yrittää vaikuttaa pätevältä, vaikka sisimmässään tuntee pelkoa paljastuvansa osaamattomaksi. Kun ihminen kokee *kasvun asennetta*, hänen luottamuksensa omaan taitoihin on varmempi ja pettymykset tarkoittavat hänelle enemmänkin mahdollisuutta kehittyä. Palautteen ottaminen on kasvun asenteen omaksuneelle helpompaa, kun taas muuttumattomuuden asenteen omaavan on vaikeaa kestää edes rakentavaa palautetta. Kasvun asenteen omaavilla on parempi potentiaali suoriutua töissä hyvin. (Huhtala 2015, 24–25.)

3.3 Asenteiden muuttuminen

Asenteiden vahvistumisessa tai muuttumisessa on löydetty tietynlainen kaava. Se alkaa yksilön uskomuksesta, jonka perusteella syntyy myönteinen tai kielteinen suhtautuminen. Se tapahtuu hitaasti harkiten tai joskus jopa silmänräpäyksessä. Uskomusta voivat heikentää tai vahvistaa muun muassa mielikuvat, ennakkoluulot, ajatukset, tunteet ja tiedot. Suhtautumisen valinnan jälkeen reagoidaan tai ei, mikä näkyy käytöksenä. Käyttäytyminen voi olla välitöntä, opittua tai tarkkaan harkittua. Tämän jälkeen ihminen saa palautetta, joka vaikuttaa asenteen kolmeen komponenttiin: tietoon, tunteeseen ja toimintaan. Saatu palaute voi lisätä tai vähentää motivaatiota. (Huhtala 2015, 49–50.) Kuviossa 2 on kuvattuna asenteen vahvistumisen tai muutoksen prosessi.



KUVIO 2. Asenteen vahvistumisen ja muutoksen alkuprosessi (Huhtala 2015, 50, muokattu).

Joskus ihmisen asenne muuttuu, koska hän pyrkii vaikuttamaan muihin ihmiseen tai antamaan tietyn käsityksen itsestään. Tällöin asenteen muutos on kuitenkin hyvin pintapuolista ja se voi muuttua jälleen nopeasti. Tällaista toimintaa tapahtuu usein erityisesti ryhmässä, kun ihminen on epävarma asemastaan ja hakee hyväksyntää muilta. Myös koko kansakunnan asenne voi muuttua, kun esimerkiksi jokin asia aletaan kokea trendikkäänä. Näin on käynyt esimerkiksi yrittäjyyden kanssa. (Huhtala 2015, 44, 50–51.)

Yksilöiden asenteiden muuttuminen on haasteellista siitä näkökulmasta, että ihmiset saattavat vastaanottaa saman tiedon eri tavalla. Tähän syynä ovat henkilön arvot, maailmankatsomus ja muut laajemmat sosiaaliset tekijät. Toinen vaikeuttava tekijä on, että ihmisillä on myös taipumus etsiä ja ottaa paremmin vastaan tietoa, joka tukee heidän nykyisiä katsomuksiaan. Tällainen tapa vääristää tiedon muistamista ja johtaa usein siihen, että ihmiset kehittävät asenteita, joilla voivat perustella käytöstään ja itseään. (Whitmarsh 2011, 691.)

3.4 Asenteiden vaikutus käyttäytymiseen

Asenteiden yhteyttä käyttäytymiseen on tutkittu vuosien saatossa ja on löydetty neljä tapaa, miten asenteet vaikuttavat ihmisen toimintaan: Vahvuus eli saatavuus, järkeilyyn toiminnan lähestymistapa, subjektiiviset normit ja automaattinen käyttäytyminen. Ensimmäisenä mainittu asenteen *vahvuus eli saatavuus* vahvistaa asenteen yhteyttä toimintaan. Kun asenteen saatavuus on hyvä, sitä koskevat seikat ovat 1) helpompi muistaa ja 2) ne tulevat nopeammin mieleen. Tietomäärä kohteesta vaikuttaa asenteen vahvuuteen. *Järkeilyyn toiminnan lähestymistapa* selittää myös asenteiden yhteyttä toimintaan. Teorian mukaan ihmisen toimintaan vaikuttavat asenteet tai käsitykset normeista, kontrollikokemus tai

käyttäytymisaikomus. Esimerkiksi, vaikka ihminen suhtautuisi myönteisesti liikuntaan se ei silti tarkoita, että tämä asenne muuttuisi toiminnaksi. Ihmiset pyrkivät perustelemaan toimintaansa. Asenteiden yhteys toimintaan näkyy myös *subjektiivisten normien* muodostumisessa. Käsitys viittaa siihen, mitä ihminen kokee toisten hänen haluavan tekevän tai mitä hän näkee toisten tekevän. Jos henkilö esimerkiksi näkee toisten pesevän usein käsiä, havaittiin hänen huolehtivan paremmin myös omasta käsihygieniastaan. Neljäs asenteiden ja toiminnan yhteys on *automaattinen käyttäytyminen*, joka on paljolti nimensä mukaista. Siihen vaikuttavat ihmisen elinympäristö ja rutiininomaiset toimintatavat elämässä. (Helkama ym. 2016, 178–179.)

Asenteet ovat osa ihmisten sosiaalista identiteettiä ja sosiaalisia suhteita. Ne vaikuttavat myös siihen, miten ihminen toimii ryhmässä. Asenteiden muutos ja pysyvyys voidaan nähdä pyrkimyksenä olla tasapainossa sosiaalisen ympäristön kanssa. Tämä balanssipyrkimys näkyy niin hakeutumisenä omien arvojen ja asenteiden mukaiseen ympäristöön kuin mukautumisena niiden odotuksiin ja normeihin. (Helkama ym. 2016, 174.) Kyseisestä balanssiteoriasta on kerrottu enemmän seuraavassa alaluvussa.

3.5 Asenneteoriat

Asenteisiin liittyvistä teorioista Helkama ym. (2016) mainitsevat Fritz Heiderin (1958) balanssiteorian ja Leon Feteringerin (1957) kognitiivisen dissonanssin teorian. Ensimmäisenä mainitun *balanssiteorian* mukaan myönteisten ja kielteisten asioiden välillä ei ole kytkentöjä, vaan myönteiset asiat ja henkilöt liittyvät yhteen ja samoin tekevät kielteiset asiat. Mielenpitoitään ja arvoiltaan samankaltaiset ihmiset pitävät toisistaan, ja ihmissuhteet ja asenteet muodostavat kiinteän järjestelmän. Newcombin (1961) tutkimuksessa testattiin Heiderin balanssiteorian hypoteesia, jonka mukaan 1) yksilö pyrkii havaitsemaan ihmiset, joista hän pitää, mielenpitoitään samanlaisiksi kuin hän itse ja 2) yksilö pitää ihmisistä, jotka ovat asenteiltaan ja arvoiltaan samanlaisia kuin hän. Tutkimuksessa joukko toisilleen tuntemattomia opiskelijoita asui vuoden yhdessä. Vuoden jälkeen tulokset osoittivat teorian pitäväksi: alun ystävyysuhteissa muiden asenteiden luultiin olevan

lähempänä omia, mitä ne todellisuudessa olivatkaan ja loppuvuodesta ystävyys-suhteet oli luotu niiden kanssa, ketkä jakoivat samankaltaiset arvot ja asenteet. (Helkama ym. 2016, 29, 173–174, 317)

Toinen merkityksellinen asenneteoria on *kognitiivisen dissonanssin teoria*. Siinä ihminen pyrkii välttämään tilannetta, jossa hänen asenteensa joutuisi ristiriitaan toisen asenteen tai hänen käyttäytymisensä kanssa. Kognitiivinen dissonanssi on tilanne, jossa henkilö vastoin normaalia asetelmaa, jossa käyttäytyminen seuraa asennetta, muuttaakin asennettaan käyttäytymisen jälkeen. Tämä johtuu siitä, että ihmisen on luonnollista haluta välttää epämiellyttäviä tilanteita, joissa käyttäytyminen ei olisi sopusoinnussa aiempien sanomisten kanssa. (Helkama ym. 2016, 321; Robbins & Judge 2016, 58.) Ihmisen haluun välttää dissonanssia vaikuttaa kolme tekijää. Ensimmäinen on dissonanssin luomien asioiden tärkeys. Kun ihminen pitää asennetta tärkeänä, on hänellä suurempi motivaatio vähentää dissonanssia. Toinen tekijä on vaikutus. Mitä enemmän ihminen uskoo pystyvänsä vaikuttamaan asiaan sitä todennäköisemmin hän siihen myös yrittää vaikuttaa. Kolmas tekijä on dissonanssin palkinnot. Jos dissonanssista saatava palkinto, esimerkiksi ylennys, on henkilöä motivoiva saattaa hän hyväksyä epäjohdonmukaisen tilanteen helpommin eikä hän koe tilannetta niin huolestuttavaksi. (Robbins & Judge 2016, 58.)

3.6 Ympäristöasenteet

Ympäristöasenteet määritellään psykologiseksi taipumukseksi, joka ilmaistaan arvioimalla ympäristöä. Ympäristöasenteiden suosimisen tai epäsuosimisen voimakkuus voi vaihdella. Ympäristöasenteet koostuvat ihmisen uskomuksista, vaikuttamisesta ja käyttäytymisaikeista ympäristötoimintoja ja -asioita kohtaan. Ympäristöasenteet ennustavat ympäristötietoisuutta paremmin henkilön ympäristöystävällistä käyttäytymistä. (Cho ym. 2013, 1054.) Ympäristöasenteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: yleiset ympäristöasenteet ja asenteet ympäristöystävällistä käyttäytymistä kohtaan. Ensimmäisenä mainittu viittaa yleiseen huoleen ympäristöongelmista. Jälkimmäinen tarkoittaa henkilön tiettyä asennetta jotain ympäristöystävällistä toimintaa kohtaan. Se on yleensä asenteen omaisesti negatiivinen tai positiivinen. Asenne käyttäytymistä kohtaan ennustaa yleensä yleisiä

ympäristöasenteita paremmin henkilön valmiutta toimia ympäristöä suojelevasti. (Kurisu 2016, 32.)

Ghazali, Nguyen, Mutum ja Yap (2019, 3) summaavat teoksessaan Clevelandin, Kalamasin ja Laroche (2012) tutkimuksen ympäristöystävällisesti käyttäytyvien ja myönteisen ympäristöasenteen omaavien henkilöiden jaottelun. Henkilöt voidaan jakaa neljään eri ryhmään: aktivisti, välttjä, vihreä kuluttaja ja kierrättjä. Uusimmassa teoksessa joukkoon on lisetty alkuperäisen teoksen pohjalta vielä kaksi uutta henkilöä: vihreä matkustaja ja hyödyke säästäjä. (Cleveland, Kalamas & Laroche 2012, 300; Ghazali, Nguyen, Mutum & Yap 2019, 3.)

- *Aktivistin* toimintaa ohjaa halu vaikuttaa suurempiin ryhmiin samalla suojelemaan ympäristöä esimerkiksi osallistumalla tutkimuksiin ja tukemalla ympäristöjärjestöjä.
- *Välttjä* boikotoi ympäristölle ja eläimille haitallisten tuotteiden ostamista ja käyttämistä. Tämä voi näkyä esimerkiksi pakkausmateriaalien valinnoissa.
- *Vihreä kuluttaja* pitää tärkeänä kestävästä kehityksestä ja hänen toimintaansa ohjaavat moraalinen etiikka ja luotto, että omilla valinnoilla on merkitystä. Hän arvostaa suuresti luontoa ja on valmis maksamaan ympäristöystävällisistä tuotteista enemmän.
- *Kierrättjä* näkee vaivaa suosiakseen mahdollisimman paljon kierrätettyjä ja kierrätettäviä tuotteita.
- *Vihreä matkustaja* viittaa henkilöön, joka huomioi toiminnassaan kasvi-huonepäästöjen vaikutukset ympäristöön, yleensä itsensä ja yhteiskunnan vuoksi. Hän suosii mahdollisuuksien mukaan joukkoliikennettä ja kimpakyytejä.
- *Hyödyke säästäjä* huomioi hyödykkeiden, esimerkiksi veden ja sähkön, säästämisen minimoiden niiden kulutuksen toiminnassaan. (Ghazali ym. 2019, 3.)

Denialisti puolestaan tarkoittaa henkilöä, joka tieteellisistä todisteista huolimatta kieltää asian. Henkilö käyttää usein retorisia argumentteja luodakseen vaikutelman asiaankuuluvasta tiedosta. Hänen päämääränään on kieltää asia, josta ei tieteellisesti ole ristiriitaa. Denialismin motiivit kumpuavat usein poliittisista syistä,

taloudellisista asioista tai omakohtaisista kokemuksista. (Strandberg 2009.) Ilmastodenialismi ja -denialistit syntyivät Yhdysvalloissa 1990-luvun lopussa, kun öljy-, kaasu- ja hiiliyhtiöt liittoutuivat tukemaan ryhmiä, jotka alkoivat julkaisemaan ilmastonmuutosta kyseenalaistavia näkökulmia ja väittivät sen olevan vain juoni. Myöhemmin liike levisi myös Suomeen. Ilmastopsykologi Kirsi M. Jylhä on tutkinut millaiset asenteet korreloivat ilmastodenistien kanssa. Tutkimusten mukaan ihmiset, jotka eivät kanna huolta tai hyväksyvät epätasa-arvoisuuden, valtarakenteet ja vastustavat maahanmuuttoa ja feminismiä yleisimmin kieltävät myös ilmastonmuutoksen. (Rigatelli 2020.)

Kaikki, jotka eivät kanna suurta huolta ilmastonmuutoksen vuoksi eivät välttämättä kuitenkaan ole niin sanottuja ilmastodenialisteja. Taustalla voi olla luottamus ihmiskunnan kykyyn vastata tulevaisuuden haasteisiin sekä teknologian että tieteen kehittymiseen niin, että niiden avulla voidaan ratkaista ilmastonmuutoksen tuomat ongelmat. Suomalaisten usko ilmastonmuutoksen jarruttamiseen ja ympäristöongelmien ratkaisemiseen tieteen keinoin on vahvistunut 2000-luvulla. Erityisesti nuoret luottavat tieteen voimaan. (Pekkarinen & Myllyniemi 2019, 77).

Helsingin ja Vantaan kaupungit tutkivat vuonna 2018 asukkaidensa ympäristöasenteita, ympäristökäyttäytymistä ja niiden välistä suhdetta. Tulosten perusteella todettiin, että asukkaiden asenteet ovat hyvin ympäristömyönteisiä ja useat olisivat valmiita tekemään omassa elämässään taloudellisia uhrauksia ilmaston vuoksi. Asenteiden ja konkreettisen toiminnan välillä huomattiin kuitenkin olevan melko heikko yhteys. Tutkiessa ihmisten mielipiteitä ja asenteita arkielämän ympäristöystävällisyyttä kohtaan 70 % uskoi, että ihmiset käyttäytyisivät toisin, jos tietäisivät toimiensa todelliset ympäristövaikutukset. Kuitenkin 60 % koki jo nyt toimivansa niin ympäristöystävällisesti kuin pystyvät, mutta 40 % koki edes joksikin huonoa omatuntoa, ettei elä tarpeeksi ympäristöystävällisesti. Vuoteen 2001 verrattuna syyllisyyttä koki nyt 15 % enemmän. Eroavaisuuksia löydettiin sukupuolesta ja ikäryhmistä. Nuoret naiset kokivat eniten syyllisyyttä, etteivät ole olleet tarpeeksi ympäristöystävällisiä. Nuoret myös kokivat vanhempia enemmän, etteivät tee tarpeeksi ympäristöystävällisiä tekoja arjessa. Kysyttäessä globaaleista ympäristöongelmista 80 % myönsi uskovansa ilmastonmuutoksen johdettavan pääsääntöisesti ihmisten toiminnasta ja lähes samansuuruinen enemmistö

ei allekirjoittanut väittämää, että omilla teoilla ei olisi merkitystä ilmastonmuutoksen kannalta. (Hirvonen & Vanhatalo 2018, 5, 24–26, 32.)

Tutkimuksessa tutkittiin myös asenteiden ja käyttäytymisen yhteyttä ja todettiin, etteivät ne korreloituneet erityisen paljon. Selvin yhteys ympäristötietoisuuden ja -käyttäytymisen välillä oli kasvisruuan suosimisessa. Heikoin puolestaan kodin energiansäästön intensiivisyydessä. Kasvisruuan jälkeen eniten korreloituivat lähiruuan suosiminen, uuden tavaran osto, lentomatkustuksen vähentäminen ja työmatkojen kulkeminen joukko- tai kevyellä liikenteellä. Ne korreloivat vain jonkin verran. Tulosten perusteella pääteltiin, että usein ympäristöystävällisiä tekoja tehtiin joidenkin muiden motiivien, kuten taloudellisten tai terveyteen liittyvien, kuin itse ympäristömotiivien vuoksi. Ympäristöystävällinen käyttäytyminen on usein valikoivaa eikä johdonmukaista toimintaa. (Hirvonen & Vanhatalo 2018, 73–74.) Tähän voi olla monia syitä, joista enemmän seuraavassa kappaleessa.

Hirvonen ja Vanhatalo (2018, 10) tuovat esiin Lybäckin (2002) teorian mikro- ja makrotason syistä, miksi ihmisten myönteiset ympäristöasenteet eivät muutu käytännön tekemiseksi. Makrotason syitä ovat muun muassa tarvittavan infrastruktuurin puute, toimivan joukkoliikenteen uupuminen ja huonot kierrätysmahdollisuudet. Tällöin ympäristöystävällisten valintojen tekeminen hankaloituu huomattavasti. Mikrotason syyt voivat puolestaan olla seuraavan laisia:

1. Luulo, että oma toiminta on jo ekologista
2. Liiallinen luotto teknologiaan
3. Näkemys, ettei omalla toiminnalla ole vaikutusta
4. Oikean tiedon puute
5. Lähiympäristön sosiaalinen paine
6. Tilannetekijät ja
7. Arkikäyttäytymisen rutiininomaisuus (Hirvonen & Vanhatalo 2018, 10-11.)

Jo 1990-luvun lopulla tutkittiin, miksi ympäristöhuolta kokevan ihmisen toiminta ei muutu sitä tukevaksi toiminnaksi. Huomattiin, että tähän voivat vaikuttaa kolme syytä: yksilöllisyys, vastuullisuus ja käytännöllisyys. *Yksilölliset syyt* voivat johtua esimerkiksi siitä, että henkilön jokin toinen asenne on voimakkuudeltaan vahvempi kuin ympäristöasenne ja näin ollen ympäristöhuolesta huolimatta myönteinen asenne ei näy toimintana. Esimerkkejä tällaisista ovat laiskuus ja tunne, ettei

ole oikea henkilö tekemään ympäristötekoja. *Vastuulliset syyt* viittaavat sosiaaliin ja ulkoisiin tekijöihin. Esimerkiksi siihen, että henkilö kokee vastuun ympäristöongelmista olevan instituutioilla ja korkeimmilla päättäjillä eikä hänellä itsellään. Tällöin ihminen uskoo, ettei hänellä yksilönä ole merkitystä tai vaikutusta ympäristöongelmien ratkaisemisessa. Kolmas syy, *käytännöllisyys*, on samankaltainen kuin aiemmassa kappaleessa mainitun Lybäckin makrotason syyt. Joskus myönteinen ympäristöasenne ei voi muuttua toiminnaksi sosiaalisten tai institutionaalisten syiden, kuten rahan-, ajan-, tiedon- tai rohkaisunpuutteen, vuoksi. (Blake 1999.)

Ympäristöasenteiden muuttumattomuutta toiminnaksi ovat tutkineet useat muutkin. Hirvonen ja Vanhatalo (2018, 11) mainitsevat Baumeisterin ja Finkelin (2010) teorian siitä, että ympäristöasenteiden ja käyttäytymistä tarkasteltaessa huomataan usein kognitiivinen dissonanssi. Ympäristömyönteisesti asennoitunut henkilö voi kokea syyllisyyttä, ettei hänen toimintansa ole tarpeeksi ympäristöystävällistä, jolloin voi tapahtua asenteen tai käyttäytymisen muutos. (Hirvonen & Vanhatalo 2018, 11.) Kognitiivinen dissonanssi teoriana käsiteltiin alaluvussa 3.5.

Helkama ym. (2016, 178) tuovat puolestaan esille Kalgren ja Woodin (1986) tutkimuksen ympäristöasenteiden siirtymisestä käyttäytymiseen. Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan ympäristöasenteiden saatavuuden vaikutusta toimintaan. Tutkimusjoukkoa pyydettiin luettelemaan kahdessa minuutissa ympäristöystävällisiä tekoja, joita he ovat elämässään tehneet. Tämän lisäksi mitattiin heidän asenteitaan luonnonsuojelua ja kierrätystä kohtaan ja mahdollistettiin osallistuminen kierrätysprojektiin. Tuloksista havaittiin, että ympäristöasenteet ennustivat käyttäytymistä niiden kohdalla, joiden asenteen saatavuus oli hyvä. Mitä enemmän henkilöllä oli tietoa asenteen kohteesta, tässä tapauksessa kierrätyksestä, luonnonsuojelusta ja ympäristöongelmista, sitä paremmin asenne siirtyi käyttäytymiseksi. Vastaajilla, joiden asenteen saatavuus oli heikko, asenteet olivat heikosti yhteydessä toimintaan. Vaikka kahdella henkilöllä olisi yhtä positiivinen asenne ympäristöä kohtaan, mutta toisella enemmän tietoa aiheesta, hän todennäköisemmin toimii ympäristöasenteiden mukaisesti kuin asiasta tietämätön. (Helkama ym. 2016, 178.) Asenteiden saatavuutta käsiteltiin alaluvussa 3.4.

4 ARVOJEN JA ASEENTEIDEN JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Opinnäytetyön viimeisessä teorialuvussa käsitellään arvoja ja asenteita työelämän näkökulmasta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan, miten arvot ja asenteet vaikuttavat työelämään. Kaksi jälkimmäistä alalukua keskittyvät arvojen ja asenteiden sekä tarkemmin ympäristöarvojen ja asenteiden johtamiseen ja niihin vaikuttamiseen.

4.1 Arvojen ja asenteiden vaikutus työelämässä

Arvot, asenteet ja motivaatio vaikuttavat ihmisen suhteeseen työtään kohtaan, miten hän ylipäätään kokee työnsä ja miten hänen vapaa-aikansa ja työnsä kohtaavat (Viitala 2014, 172). Nyky-yhteiskunnassa erilaisia arvomaailmoja tarvitaan enemmän verrattuna esimerkiksi maatalousyhteiskuntaan, jossa työtehtävien määrä oli huomattavasti pienempi (Helkama 2015, 9). Koska arvot ohjaavat valintoja, vaikuttavat ne näin ollen myös ihmisen ammatinvalintaan. Samalla alalla työskentelevillä on todettu olevan yhdenmukaisia arvomaailmoja. (Helkama, 2015, 8–9.)

Tutkimusten mukaan esimerkiksi kaupallisella-alalla kouluttautuville ihmisille suoriutumis- ja valta-arvot ovat tärkeimpiä ja yhdenmukaisuus vähemmän merkittävä verrattuna moneen muuhun alaan. Terveystieteiden on tutkittu kunnioittavan hyvän tahtoisuusarvoja, ja humanistien on osoitettu usein tukevan universalismiarvoja. Myös kansainvälistä uraa tavoittelevien ihmisten on huomattu kunnioittavan universalismiarvoja. Ihmiset ovat kuitenkin enemmän samankaltaisia kuin erilaisia, minkä vuoksi eroille ei saa antaa liikaa painoarvoa. (Helkama ym. 2016, 309, 312–313.) Omat arvot eivät kuitenkaan vaikuta kaikilla samalla tavalla ammatinvalinnassa. Esimerkiksi turvallisuutta kunnioittava henkilö hakee työltään usein vakautta, pitkäkestoisuutta ja ennustettavuutta. Jos henkilö taas puolestaan kokee vahvaa halua palvella ja olla hyödyksi, etsii hän usein työlleen syvempää yhteiskunnallista missiota. Tällaisen henkilön valintoja ohjaa usein vahvasti arvopohja. (Viitala & Jylhä 2019, 236.)

Schwartzin arvoteorian, jota käsiteltiin alaluvussa 2.5, perusteella on tutkittu myös muiden arvojen, kuten työarvojen, merkitystä. Tutkimusten mukaan suomalaisten työarvoja ovat muun muassa ahkeruus, säästäväisyys, tunnollisuus ja sääntillisuus. Ne ovat työhön liittyviä periaatteita ja ihanteita. Niiden kautta suomalaiset pyrkivät luomaan suomalaista ryhmäidentiteettiä ja erottumaan muista kulttuureista. Työarvojen merkitys ihmisten keskuudessa kuitenkin osittain vaihtelee. (Pohjanheimo 2012, 86; Helkama ym. 2016, 312–313.) Esimerkiksi jollekin toiselle ahkeruus merkitsee kunnianhimoa ja linkittyy näin suoriutumisarvoihin. Toiselle se taas tarkoittaa itsekuria ja linkittyy yhdenmukaisuusarvoihin. Tutkimusten mukaan kuitenkin Suomessa ”työ” koetaan enemmän kansalaisuutta kuvaavaksi arvoksi kuin esimerkiksi Norjassa ja Yhdysvalloissa. Tämä on huomattavissa muun muassa lukuisissa suomalaisissa sananlaskuissa, jotka kuvaavat ahkeruuden, säästäväisyyden ja työn tärkeyttä. Vuosina 1984 ja 2003 suomalaisten keskuudessa tutkittiin työntekoa itseisarvona. Tuloksissa ei havaittu suuria eroavaisuuksia, vaan kummallakin kerralla työn suuri arvostus tuli vahvasti esille. (Helkama 2015, 75, 107–109.)

Valtion nuorisoneuvoston vuoden 2019 nuorisobarometri *Hyvää työtä!* selvitti nuorten ajatuksia työstä ja yrittäjyydestä sekä heidän arvojansa ja asenteita työelämää kohtaan (Valtion nuorisoneuvosto n.d.). Tutkimuksesta on huomattavissa suomalaisten arvostus työelämää kohtaan. Työ näyttäytyy entistä enemmän itseisarvona. Vastaajista 58 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän ”minun ei tarvitse tehdä töitä ollakseni onnellinen” kanssa ja 78 % ottaisi mieluummin edes tilapäisen työn kuin eläisi työttömyyskorvauksilla, vaikka käteen jäävä tulo olisi sama. Luku on kuitenkin ollut lievässä laskussa viimeiset parikymmentä vuotta. Tutkimuksessa on kuitenkin havaittavissa arvojen muutosta sen suhteen, mitä työn on merkittävä. Vaikka nuoret arvostavat itse työtä, on siitä tänä päivänä saatava elämään myös jotain muuta kuin ansiotuloja. Suurin yhteisymmärrys työn merkityksestä vastaajilla oli arvojen tärkeyden suhteen. 88 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”työni on oltava omien arvojeni mukaista” kanssa. Vaikka nuoret arvostavat työelämää ja 59 % olisi valmis lykkäämään perheen perustamista töiden vuoksi, arvostavat he silti perhe-elämää enemmän. Esimerkiksi yli puolet (74 %) olisi valmis luopumaan työtilaisuudesta perhesyiden vuoksi. (Haikkola & Myllyniemi 2020, 11, 55–56, 58, 76.)

Sukupuolten välisiä asenne-eroja on havaittavissa luottamuksessa ja suhtautumisessa tulevaisuuden työelämään. Naiset stressaavat miehiä enemmän töiden löytymisestä ja pysymisestä ja he ottaisivatkin miehiä suopeammin minkä tahansa työn työttömyyden sijaan. Koulutustason vaikutus näkyy miehillä selvemmin kuin naisilla. Erityisesti yliopiston käyneet miehet ovat vaativampia palkkatasoon suhteen ja luottavaisempia vakinaisen työn löytymisestä. Naisilla koulustaustalla ei ollut suurta merkitystä tilastoissa. (Haikkola & Myllyniemi 2020, 56.)

Työelämässä asenteiden syntyminen ja oppiminen ei ole aivan yhtä laajamittaista, vaan asenteet opitaan sosiaalisissa tilanteissa. Tilanteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. Toisen ihmisen tai ryhmän vaikutuspiirissä oleminen
2. Mallioppiminen havainnoimalla ja
3. Motivoitumalla sisäisesti tai ulkoisesti esimerkiksi työn merkityksestä tai palkkioista. (Huhtala 2015, 49.)

Aidon mielenkiinnon uupuminen työtä kohtaan näkyy asenteissa. Työhön saattaa syntyä välinpitämätön ote, josta seuraa heikentyneet työsuoritukset ja tulokset. Tämä puolestaan lisää huonoa palautetta, ja näin ollen syntyy negatiivinen kierre. Asenne omia kykyjä kohtaan on tärkeää, koska se vaikuttaa työmotivaatioon. Kun ihminen luottaa itseensä ja taitoihinsa, tekee hän myös työtehtävänsä luottavaisesti ja päämäärätietoisesti. Tästä taas puolestaan syntyy positiivinen kierre, mikä heijastuu hyviin työtuloksiin ja -motivaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 221.)

Koska asenteiden määrittelemisen ei ole kovin yksinkertaista, ei niin sanottujen hyvien ja huonojen asenteiden määrittäminen myöskään ole mutkatonta. Tietyt piirteet kuitenkin usein liitetään hyvään asenteeseen. Työmaailmaan kannalta niitä ovat muun muassa nöyryys, ”can do” -asenne, jatkuva kehittäminen, moraalinen, ammattitaitoisuus, rohkeus ja avoimuus. Huono asenne voi puolestaan näyttäytyä esimerkiksi syyttelynä, peittelynä, välinpitämättömyytenä, myöhästelynä, epäoikeudenmukaisuutena ja valittamisena. (Huhtala 2015, 82–83, 98–101.)

4.2 Arvojen ja asenteiden johtaminen

”Johtaminen on toimintaa. Sen yleinen tavoite on, että toiminnassa päästään haluttuun päämäärään. Tavoitteet siis saavutetaan johtamalla” (Viitala & Jylhä 2019, 13.) Muita tärkeitä ydinkysymyksiä johtamisessa ovat: mitä tavoitellaan, miten organisaatio muodostetaan ja miten se saadaan toimimaan halutulla tavalla tuloksien saamiseksi. Johtamisen haasteena on myös, kuinka työntekijät saataisiin tekemään tehokkaasti odotetut tehtävät. Johtamisessa tärkeiksi toimintatavoiksi nousevat kysyminen, kuunteleminen ja keskusteleminen. (Viitala & Jylhä 2019, 13–14.) Tänä päivänä johtajuudesta puhuttaessa ei kuitenkaan viitata pelkästään tiettyihin henkilöihin tai esimiehiin, vaan myös toimintaan. Sitä voi toteuttaa kuka tahansa työpaikalla, ja johtajuus voi olla myös jaettua. Johtajuudella tarkoitetaan yleisesti ryhmän päämäärien saavuttamista ja niitä voi jokainen omalta osaltaan edistää. (Pohjanheimo 2012, 18.)

Johtamisessa ajatellaan usein olevan kaksi eri osa-aluetta: ihmisten ja asioiden johtaminen. Asioiden johtaminen voi olla hyvinkin loogista, mutta ihmisten haastavaa. Vuorineuvos Simo Palokankaan mielestä on tärkeää, että mitä suurempi johtaja on kyseessä, sitä enemmän hänen tulisi panostaa ihmisten johtamiseen. (Huhtala 2015, 69, 72.) Arvojen ja työodotusten jakautuminen ikäryhmien välillä ja ääripäistymisen johtavat tulevaisuudessa enemmän siihen, että samassa työyhteisössä on ihmisiä, joiden arvomaailma ja motivaattiorakenne ovat hyvin erilaisia. Tämä johtaa siihen, että esimiesten ja johtajien on vastattava moniin odotuksiin. Heidän on huomioitava yksilöiden eri urahaaveet ja -polut ja pohdittava, miten ne voitaisiin mahdollistaa ilman, että osaavasta henkilöstöstä tarvitsisi luopua. (Pohjanheimo 2012, 84.)

Johtamisen näkökulmasta arvot ovat tärkeitä. Taitava johtaja osaa tunnistaa omat arvonsa ja niihin liittyvät odotukset sekä osaa tietoisesti toteuttaa hyvää johtamistapaa tukevia arvoja. Yksi tällaisista arvoista on oikeudenmukaisuus. Toinen tärkeä syy, miksi arvot ovat johtamismaailmassa tärkeitä on, että arvot ovat myös johtamisen väline. Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, organisaatiot ovat nykymaailmassa monimuotoisempia, ja johtajuus voi olla myös jaettua. Kun johtaminen ja sen tuoma vastuunkanto jakautuvat, ihmisten on ymmärrettävä ja osattava toimia samansuuntaisesti kohti päämääriä. Muuten vaarana

on, että toiminta organisaatiossa on ristiriitaista. (Pohjanheimo 2012, 87–88.) Eri-laiset johtamistilanteet vaikuttavat myös arvojen houkuttelevuuteen. Esimerkiksi relaatiovuorovaikutusta sisältävät johtamistilanteet voivat muodostaa johtajien arvoista houkuttelevia, koska henkilöstö arvio niiden perusteella johtajan motivaatiota käyttäytyä alaisia kohtaan. Näin työntekijät voivat ymmärtää ja käyttää johtajien arvoja standardeina käyttäytymisen arvostelussa jatkossa. (Sun & Shang 2019, 178.)

Toiminnan perustaksi kannattaa luoda kaikille yleiset periaatteet: missio, visio, päämäärät sekä arvojen määrittely, tarkentaminen ja konkretisoiminen. Tätä tukee Schwartzin teoria siitä, että arvot ovat universaaleja, ja kaikki yhteisöt joutuvat jossain vaiheessa ratkomaan yhteiseen toimintaan liittyviä kysymyksiä ja ongelmia. Niistä keskusteltaessa ja ratkoessa arvot ovat oiva väline. Schwartzin mukaan tällaisia yhteisöjen kohtaamia peruskysymyksiä, missä arvot tulevat esiin ovat:

1. *Yksilön ja yhteisön suhde*. Missä menee yksilön oman toiminnan ja työyhteisön edellyttämän toiminnan raja?
2. *Vuorovaikutus- ja päätöksenteko*. Kuka voi käynnistää keskusteluja tietystä aihepiireistä ja kuka niihin saa osallistua? Mikä tieto kuuluu vain osalle organisaatiota ja mikä koko henkilökunnalle? Kuka on vastuussa mistäkin päätöksistä?
3. *Yhteisön säilyminen ja hyvinvointi*. Kuinka onnistua päämäärissä ja tavoitteissa? Kuinka säilyttää taloudellinen turva? Kuinka taata työhyvinvointi? (Pohjanheimo 2012, 88.)

Heli Partanen Telian johtoryhmästä muistuttaa, että koska hänen oma arvonsa on jatkuva kehittyminen, on hänen huolehdittava omasta kehityksestään, jotta voi vaatia sitä muilta. Hän suosittelee valmentavaa johtamistapaa arvojohtamisen työkaluna. Myös hissiyhtiö Koneella luotetaan valmentavaan johtamistapaan. Heillä vahvistetaan henkilöstöä yhteen yrityskulttuurilla, joka pohjautuu heidän ydinarvoihinsa. (Jabe 2018.) Valmentavassa johtamisessa painotetaan, että johtaja tuntee ja tukee alaisensa niin yksilöinä kuin ryhmänä. Tavoitteena on kasvaa joukkueeksi, jonka ilmapiiri on hyvä ja jonka jäsenet tuntevat toisensa hyvin. (Viitala & Jylhä 2019, 251.) Myös palvelevassa johtamistavassa arvot ovat tärkeä työkalu (Moise 2014, 23). Palvelevassa johtamistyylissä esimies vaalii tasa-arvoa

ja muiden arvostamista ja odottaa tätä myös muilta. Hänen arvonsa ei ole valta, vaan päämääränä on muiden auttaminen ja luottamuksen synnyttäminen eettisin keinoin. Kaiken perustana ovat oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja arvostuksen arvot. Ihminen, joka arvostaa paremman yhteiskunnan luomista, useimmiten onnistuu palvelemisen ja johtamisen toimintojen yhdistämisessä. (Juuti 2017, 108–110.)

Telia Finland Oy uudisti toimintaansa ja strategiaansa 2010-luvun alkupuoliskolla ja ihmetteli, kun uudistuksista ja koulutuksista huolimatta tulokset eivät olleet haluttuja; myynnit laahasivat, asiakaspalvelu takkuili ja henkilöstötyytyväisyys oli matalalla. Johto alkoi selvittämään ongelmia teettämällä henkilöstölleen arvokyselyn. Vertailtuaan tuloksia Turun yliopiston tutkimukseen huippumyyjien arvomaailmoista johtoryhmä huomasi, että Telian myyjien arvomaailmat erosivat huomattavasti huippumyyjien arvoista. Tätä seurasi monen vuoden projekti, jossa käytiin arvokeskustelut jokaisen myyjän kanssa ja etsittiin linkkejä yrityksen arvomaailmaan. Sen seurauksena myös Telian henkilöstöä vaihtui paljon. Se oli kuitenkin vaivan arvoista, koska muutama vuosi projektin jälkeen Telia arvostettiin Euroopan parhaaksi myyntiorganisaatioksi. Tutkimuksen ja projektin avulla johto ymmärsi, että saavuttaakseen monena vuonna peräkkäin sekä hyvän tuloksen että ollakseen hyvä johtaja, ihmisten ja yritysten arvojen ymmärtäminen on elintärkeää. (Jabe 2018.)

Organisaation arvojen tarkoituksena on kertoa, mikä työyhteisössä on henkilöstölle tärkeää ja minkä puitteissa toimintaa halutaan toteuttaa (Kauhanen 2010, 14). Toisinaan kuitenkin omat ja organisaation arvot voivat joutua ristiriitaan (Salminen 2008, 47). Erityisesti tällaista on nähtävissä organisaation muutostilanteissa. Yksilön arvojen ja muutoksen välille saattaa syntyä niin paljon kitkaa, että johdon on puututtava siihen. Pahimmissa tapauksissa työntekijän jatkaminen yrityksessä voi olla mahdotonta. (Viitala & Jylhä 2019, 270.) Jo rekrytointivaiheessa on tärkeää valita sellaisia henkilöitä, joiden arvomaailma kohtaa yrityksen arvomaailman kanssa. Tämä lisää henkilön sitoutumista yritykseen eikä ristiriitoja synny niin helposti. (Viitala 2014, 71.) Telian kuluttajaliiketoiminnan johtaja Heli Partanen painottaa, ettei heillä haluta kuitenkaan muuttaa ihmisten arvoja. Tarkoitus on luoda yhteyksiä henkilökohtaisten arvojen ja yrityksen arvojen kanssa, jotta jokainen löytäisi sisäisen motivaation lähteensä ja linkittäisi sen työpaikan

menestymiseen. Teliällä kannustetaan avoimeen keskusteluun omista arvoista, mikä on saanut aikaan sen, että arvot ovat osa jokapäiväisiä keskusteluita. (Jabe 2018.)

Yksi johtajan tärkeistä töistä on myös asenteisiin vaikuttaminen. Halusipa hän sitä tai ei. Johtajan on huomioitava, että hän vaikuttaa ihmisiin jopa huomaamattaan ja häntä tarkkaillaan kaiken aikaan, vaikka hän ei sitä tarkoittaisikaan. Mitä enemmän läsnä johtaja on työntekijöiden työarjessa, sitä todennäköisemmin hänen oma asenteensa tarttuu alaisiin. Ihmisen luonnolliseen käyttäytymiseen kuuluu omaksua ja oppia niiden ihmisten asenteista, joista he pitävät. (Huhtala 2015, 59.) Lääkealan start up -yrityksen toimitusjohtaja Kristian Rannan mukaan johtajan on tärkeää tiedostaa millaisia asenteita itse heijastaa muihin, koska organisaation asenne pohjautuu johtajan omaan asenteeseen. Organisaation asenne on peilikuva omasta asenteesta, joten on pohdittava heijastaako omat asenteet ja arvomaailma sellaista, mitä odottaa muilta. Organisaation positiivinen asennekulttuuri syntyy ihmisten arvostuksen, yhteisten päämäärien, tavoitteiden, arvostuksen ja pelisääntöjen lisäksi juuri johtajien esimerkeistä. (Rauhala, Leppänen, Heikkilä 2013, 50–51.)

Tarvittaessa johtajilla on myös erilaisia keinoja vaikuttaa asenteiden muuttumiseen. Yksi keino on pyrkiä vaikuttamaan asenteen kolmeen komponenttiin, joita käsiteltiin alaluvussa 3.2. On kannattavaa ottaa selvälle mitkä tekijät vaikuttavat henkilöllä tiettyyn asenteeseen, koska se auttaa asenteen syvällisemmässä tarkastelussa. Komponenttiin vaikuttaminen on tärkeää myös siksi, että usein ihmiset toimivat ennen kuin miettivät asiaa syvällisemmin, sillä vanha uskomus voi unohtua helposti, kun saadaan uutta tietoa. Tietokomponenttiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi myönteisillä ajatuksilla muokaten näin kielteisiä mielikuvia jostakin. Tunnekomponenttiin voidaan puolestaan vaikuttaa parhaiten sisäisen puheen, innostavan tarinankerronnan ja fyysisen vahvistumisen kautta, koska komponentti on sidoksissa esimerkiksi elinympäristöön ja elämänhallintaan. Vaikuttaminen näihin kahteen komponenttiin vaikuttaa samalla kolmanteen, tunnekomponenttiin, koska se syntyy kahden muun pohjalta. Asenteen todellisten muutosten saamiseksi olisi kuitenkin vaikutettava samanaikaisesti kaikkiin kolmeen komponenttiin. Ymmärrys komponentteihin vaikuttamisen mahdollisuuksista on tärkeää

työelämässä. Pelko jotakin henkilöä, esimerkiksi auktoriteetteja kohtaan, herättää kielteisen asenteen tätä kohtaan eikä sitä välttämättä huomata itse. Tämä johtaa siihen, että henkilö välttelee keskustelua esimiehen kanssa mahdollisimman pitkään. Tämän vuoksi johtajan on tärkeää tunnistaa asenteiden komponentit ja tarvittaessa yrittää vaikuttaa niihin. (Huhtala 2015, 36–39.)

On vaikeaa määritellä yksiselitteisesti, mikä on hyvää ja mikä huonoa asennetta, koska asenne on aina suhtautumista ja sen voimakkuus vaihtelee. Tietylnainen asenne voi toimia toisessa tilanteessa, mutta toisessa ei. Sen vuoksi asenteisiin vaikuttaminen ei ole aivan yksinkertaista. (Huhtala 2015, 60.) Asenteisiin ja käyttäytymiseen voidaan hetkellisesti vaikuttaa kahdella tavalla: suostuttelulla ja kannustimilla käyttäen. Suostuttelua voi olla esimerkiksi suostutteleva viestintä ja kannustimia ovat esimerkiksi verotus ja laissa määritellyt sanktiot. Näiden kahden lisäksi asenteisiin ja käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa kasvatuksella, palkinnoilla ja muuttamalla ympäristöä. (Helkama 2016, 179–180, 194.) Vaikka jotkin teoreettiset tutkimukset ovat osoittaneet, että käyttäytymisen ja asenteen välinen suhde on melko heikko, bisnesmaailmassa asennetta arvioidaan usein yksilön käyttäytymisen perusteella. Liike-elämässä on arvostettavaa todistaa sanotut asenteet teoilla. (Huhtala 2015, 35.)

Aikaisemmin opinnäytetyössä mainittujen muuttumattomuuden ja kasvun asenteiden johtamisessa on tärkeää erityisesti tunnistaa, jos työntekijällä on havaittavissa muuttumattomuuden asennetta. Tällöin on suurempi riski, että työntekijä huijaa tai välttelee vaikeita tilanteita. On vaarana, että tämänlaisen asenteen vuoksi tapahtuneet vahingot tai pettymykset aiheuttavat haitallisia vahinkoja yrityksessä ja bisnesmaailmassa. Kasvun asenne on huomattavasti kaikkia palvelevampi asenne. Se yleensä vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän ympärillä työskenteleviin. Tällaista asennetta kannattaa vaalia. Näiden tunnistaminen on tärkeää juuri myös siksi, että johtajan käyttäytymisen perusteella työntekijä usein kokee, onko hän arvokas vai ei. Arvokkaaksi tunteminen vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja erityisesti hänen uskomuksiinsa itsestään. (Huhtala 2015, 26, 62.)

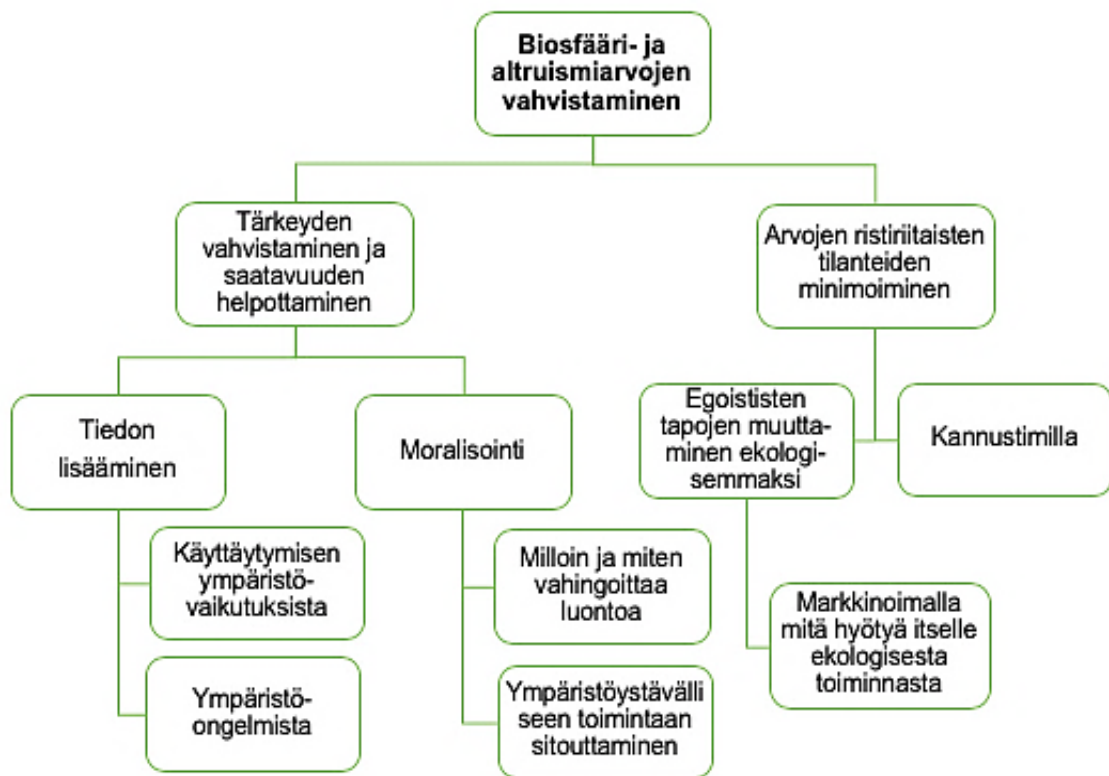
4.3 Ympäristöarvojen ja -asenteiden johtaminen

Johtoryhmät ja esimiehet pystyvät tekemään oman osansa vaikuttaakseen ja tukeakseen ympäristöystävällistä käytöstä työpaikalla huomioimalla ympäristöarvot ja -asenteet. Positiivisten ympäristöarvojen biosfäärin ja altruismin siirtymisessä konkreettiseksi käyttäytymiseksi ongelmaksi on tutkimuksissa huomattu, että valintatilanteissa ihmisen egoistiset tavat asettuvat helpommin etusijalle. Jos koetaan tarvetta, on kuitenkin olemassa keinoja vahvistaa ja edistää biosfääri- ja altruismiarvoja. (de Groot & Steg 2009, 63.)

Ensimmäinen tapa on vahvistaa positiivisia arvoja tilanteissa luoden niistä tärkeämpiä tai helpottaen niiden kognitiivista saatavuutta. Tutkimuksen mukaan usein keskitytään liikaa egoististen arvojen muuttamiseen, kun tulisi keskittyä helpottamaan positiivisten ympäristöarvojen omaavien ihmisten mahdollisuuksia toimia ekologisesti. Yksi keino tähän on vahvistaa ja informoida tietoa, miksi henkilön tulisi käyttäytyä ympäristöystävällisesti tietyissä tilanteissa. Biosfääriset ja altruistiset arvot ovat abstrakteja, joten konkreettisen tiedon lisääminen voi edesauttaa henkilön käyttäytymistä niiden mukaisesti. Tiedon antaminen voi keskittyä esimerkiksi ympäristöongelmien esiin nostamiseen tai käyttäytymisen ympäristövaikutuksiin. Arvojen vahvistamisessa voi toimia myös moralisointi. Sitä voi luoda kertomalla millaisissa toimintatavoissa ihminen vahingoittaa ympäristöä tai sitouttamalla ihminen johonkin, mieluiten vapaaehtoiseen, ekologiseen toimintaan. Tämä yleensä aktivoi ihmisen ympäristömyönteiset arvot. (de Groot & Steg 2009, 63–64.) Toiminnan pohjana on ihmisen henkilökohtaiset normit, jotka tarkoittavat moraalista velvollisuutta tai tunnetta tehdä tiettyjä ympäristöystävällisiä tekoja ja niihin sitoutumista. Henkilökohtaiset normit korreloivat vahvimmin ja positiivisimmin biosfääri- ja altruismiarvojen kanssa. Egoististen ja henkilökohtaisten normien välillä ei ole löydetty yhteyttä. (Steg ym. 2011, 352, 354.)

Toinen tapa on minimoida tilanteita, joissa ympäristöarvot joutuvat ristiriitaan, koska kuten ensimmäisessä kappaleessa todettiin, ihmiset useimmiten valitsevat egoistiset tavat. Yksi keino välttää ristiriitoja on kannustimien käyttö. Niitä voidaan käyttää luoden ympäristöystävällisistä tavoista houkuttelevimpia ja egoistisista tavoista epäedullisia. (de Groot & Steg 2009, 65.) Niiden vaikutuksen on kuitenkin havaittu olevan vain hetkellinen ja loppuvan kannustimen loputtua. Niillä harvoin

on mahdollista saavuttaa pitkäaikaista muutosta työntekijän ympäristökäyttäytymisessä. Eräissä tutkimuksissa analysoitiin ihmisten tunteita kannustimien ja etuuksien saamisen jälkeen. Osallistujat totesivat, että he tunsivat parempaa mieltä saatuaan etuja ympäristöystävällisten tekojen ansiosta eikä taloudellisten. (Kurisu 2016, 136–138.) Yksi strategia minimoida tilanteita on keskittyä muuttamaan egoististen erityisen ympäristöhaitallisista tavoista ja teoista ympäristöystävällisiä. Niitä kannattaa markkinoida henkilölle siltä kannalta, mitä hän voi itse saavuttaa toimimalla tietyissä tilanteissa ekologisemmin. Esimerkiksi vaihtamalla autoilu pyöräilyyn henkilö voi säästää rahaa, joka on usein tärkeä elementti itsensä korostamisen arvoissa. Parhaimmat tulokset saadaan yleensä yhdistämällä kahden päätävän keinoja. (de Groot & Steg 2009, 64–65.) Kuviossa kolme on kuvattuna kahdessa edellisessä kappaleessa mainitut vaikuttamiskeinot myönteisten ympäristöarvojen vahvistamiseen.



KUVIO 3. Positiivisten ympäristöarvojen vahvistamiskeinot.

Alaluvussa 3.6 mainitut ympäristömyönteiset asenteet: aktivisti, välttelijä, vihreä kuluttaja, kierrättäjä, vihreä matkustaja ja säästäjä kannattaa myös ottaa huomioon organisaatiossa ja johtamisessa. Erityisesti, jos tavoitteena on luoda tai kehittää ympäristöystävällistä toimintaa. Heitä ei välttämättä tarvitse paljonkaan

motivoida ympäristöystävälliseen käyttäytymiseen, mutta päinvastoin heidän intoaan, ideoitaan ja osaamistaan kannattaa hyödyntää ympäristövastuun taakan jakamisessa. Varsinkin aktivisteilta ja vihreiltä kuluttajilta voi löytyä motivaatiota tällaiseen toimintaan. (Cleveland ym. 2012, 303.) Ympäristöasioista kiinnostuneista työntekijöistä voidaan kasata myös virallinen tai vähemmän muodollinen niin sanottu vihreä tiimi. He voivat viedä yrityksen kestävästä toiminnasta eteenpäin. Tiimi voi muun muassa edesauttaa ympäristömyönteiseen toimintaan sitouttamisessa ja etsiä ja toteuttaa mahdollisuuksia olla ekologinen. (Weybrecht 2014, 394.)

Kaikkien ympäristömyönteinen toiminta ei kuitenkaan ole yhtä vaivattomasti tapahtuvaa, minkä vuoksi asenteiden muuttumista toiminnaksi kannattaa johtajien halutessaan yrittää edistää. Yksi keino tähän on palautteenanto, jonka on todettu edistävän positiivista käyttäytymistä. Palautteenanto voi olla yleistä ryhmälle suunnattua, yhdelle henkilölle räätälöityä tai välitöntä käytöksen jälkeistä. Välittömän palautteen on tutkimusten perusteella todettu olevan tehokkainta. Palaute voi olla positiivista tai rakentavaa käytöksestä, mutta myös yleisen informatiivisen palautteen antaminen esimerkiksi kierrätetyn paperin määrästä on todettu toimivan. Toinen hyvä keino on tavoitteiden asettaminen. Eräässä tutkimuksessa testattiin ryhmien energian käyttöä ja parhaimmat tulokset todettiin tiimeissä, joissa oli asetettu selkeät päämäärät. Huomionarvoista oli myös, että verrattaessa yksilö- ja yhteisökeskeisiä ihmisiä todettiin, että parhaimmat tulokset tulivat, kun yksilökeskeiset saivat asettaa itse tavoitteet ja yhteisökeskeisille annettiin valmiit suunnitelmat. Mitä tulee ympäristöystävällisten toimintatapojen tai tehtävien käyttöönottamiseen, pienempien toimeksiantojen antaminen on parempaa. Näin ollen ihmiset pikkuhiljaa hyväksyvät uudet ympäristöystävälliset käyttäytymistavat ja suurempien muutosten tultaessa ottavat ne avoimemmin vastaan. (Kurisu 2016, 133–137.)

Ympäristöarvojen ja -asenteiden johtaminen ei ole vain yksittäisten esimiesten tehtävä, vaan myös henkilöstöhallinnon, jolla on tutkimuksen mukaan osoitettu olevan vaikutusvaltaa työntekijöiden ympäristöystävälliseen käyttäytymiseen työpaikalla. Tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinnon osaston ympäristöystävällisyyttä tukevat teot ja toimintatavat tukevat suorasti ja osittain epäsuorasti työntekijän ekologista toimintaa. Henkilöstöhallinnon ympäristöystävällisyyttä tukevia

tekoja voivat olla esimerkiksi organisaation vihreistä päämääristä tiedottaminen, vihreiden arvojen korostaminen rekrytointiprosessissa, kouluttaminen ekologisista toimintatavoista ja ympäristöasioista sekä yrityksen ympäristötavoitteista avoimesti keskusteleminen. Epäsuora vaikutus voi olla esimerkiksi, että työntekijä tekee oma-aloitteisesti vihreitä valintoja, kuten sammuttaa tietokoneen tai valot poistuessaan huoneesta. Käyttäytymiseen vaikuttavat kuitenkin myös yksilön omat vihreät arvot, sillä ne ja organisaation vihreät arvot vuorovaikutteisesti vaikuttavat työntekijän ekologiseen toimintaan työpaikalla. (Dumont, Shen, & Deng 2017, 616, 618.)

5 TOIMEKSIANTAJAN HAASTATTELU

Tässä luvussa käsitellään työn empiirinen osuus. Asiantuntijahaastattelussa haastateltiin toimeksiantajayrityksen Wellness Manageria. Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa yrityksen nykytila ja saada asiantuntijan mielipide opinnäytetyön aiheista. Haastattelun teemoina ovat käsittelyjärjestyksessään arvot ja asenteet työyhteisössä, arvojen ja asenteiden johtaminen sekä ympäristöarvot ja asenteet ja niiden johtaminen.

5.1 Arvot ja asenteet työyhteisössä

Ennen ensimmäistä varsinaista aihetta haastattelussa käytiin lävitse haastateltavan työhistoria ja työnkuva Fonectaalla. Hän on aloittanut Fonecta-uransa 23 vuotta sitten yrityksessä, jonka Fonecta on myöhemmin ostanut. Kokemusta yrityksessä on kertynyt muun muassa puhelinmyynnin esimiehenä, tuotekehityksessä sekä viimeisenpä lähes kymmenen vuoden ajalta henkilöstöhallinnosta. Wellness Managerina hänen työnkuvaansa kuuluvat päävastuu työhyvinvoinnista sekä avustaminen muissa tehtävissä, kuten osaamisen kehittämisessä, esimiesten tukemisessa ja työsuhteasioissa. Hänen työpisteensä sijaitsee Tampereella. Koulutukseltaan hän on humanisti ja työnohjaaja.

Haastattelussa käsiteltiin ensimmäisenä arvojen ja asenteiden vaikutusta työyhteisössä. Keskustelun aiheina olivat omien arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa, henkilöstön yhteiset ja erilaiset arvot, arvoista keskusteleminen työpaikalla ja ennakkoasenteet. Haastateltava kokee, että hänen omia arvojaan yhteisöllisyyttä, ihmiset ensin ajattelua ja avoimuutta on mahdollista edistää Fonectaalla. Työyhteisössä ympärillä olevat kannustavat ihmiset ovat vaikuttaneet haluun sitoutua yritykseen. Hän mainitseekin, että ihmiset luovat yrityksen.

Keskustellessa fonectalaisten arvoista haastateltava kertoo, että Fonectaalla näkyy yhteisöllinen ja yhteen hiileen puhaltamisen henki. Henkilöstö on ikään kuin samaa perhettä ja kaikkien kanssa on helppo keskustella. Vuosittaisissa henki-

löstökyseilyssä esiin ovat nousseet tasa-arvoinen kohtelu, sopeutumisen helpous ja lämmin vastaanotto. Kysyttäessä, onko huomattavissa erilaisuutta osastojen esimerkiksi myynnin henkilöstön ja muiden välillä, haastateltava mainitsee, että toisinaan. Myynnin henkilöstössä on havaittavissa tiettyjä ominaispiirteitä verrattuna esimerkiksi IT-osaston ihmisiin, mutta ei mitään niin suuria, että ne olisivat stereotyyppisiä. Henkilöstön erilaisuutta selittää myös eri tehtäväkuvaukset. Hän mainitsee, että on itsekin ollut rikkomassa teoriaa siitä, että myynnin tai humanistien töihin päättyisivät tietyt samanlaiset arvomaailman omaavat henkilöt. Haastateltavan oma koulutustausta on humanistisista tieteistä, mutta hän on viihtynyt useita vuosia myynnin töissä.

Fonectalla keskustellaan arvoista, mutta ei ”arvot” termillä. Arvot tulevat esiin yhteisissä tilaisuuksissa ja ihmisten kuvatessa, miksi he viihtyvät yrityksessä. Näiden kautta esiin nousevat usein henkilöstölle tärkeitä arvoja ja arvostuksia, kuten helpous olla oma itsensä, hyväksytyksi tuleminen tunne ja tunne siitä, että kokee olevansa merkityksellinen osa ryhmää. Nämä näyttäytyvät myös arkisissa keskusteluissa, ja työkavereiden tärkeys välittyy aina keskusteluissa. Haastateltava mainitsee arvokeskusteluiden olevan Fonectalla siis hyvin arkisia. Hän kokee, että kun arvot ovat osa jokapäiväistä tekemistä ja elämistä ovat ne toteutuneet parhaiten. Haastateltava kuitenkin mainitsee, että aina olisi parannettavaa ja aina arvot voisivat olla vielä näkyvämmiin esillä.

Useinhan se semmoinen arvokeskustelu niin kuulostaa vähän sellaiselta, että tää on nyt jotakin ohutta yläpilveä, mikä ei koske mua. Silloin, kun se jotenki liittyy ihan siihen omaan tekemiseen ja omaan päivittäiseen olemiseen ja elämiseen niin ehkä se silloin on niin kuin parhaiten toteutunutkin myöskin. (Haastateltava)

Ennakoasenteista ja ennakkoluuloista keskustellessa haastateltava mainitsee, että ne voivat näkyä erityisesti muutostilanteissa. Ihmiset suhtautuvat eri tavalla muutokseen, jotkut kokevat sen positiivisena, mutta osalle se on aina uhka. Hän huomauttaa, että muutoksen uhkana ottaville sopeutuminen kestää aina kauemmin.

5.2 Arvojen ja asenteiden johtaminen

Toisessa teemassa keskusteltiin, miten arvot ja asenteet näkyvät johtamisessa. Tarkoitus oli selvittää, kuinka ihmisten arvot ja asenteet on otettu huomioon ja millaisia tilanteita niiden osalta on tullut vastaan. Yrityksen voimavarana haastateltava kokee yrityksen matalan hierarkian. Se sallii johdon lähestyttävyyden ja aktiivisen mahdollisuuden kysyä asioista. Se onkin yksi syy, miksi suurilta organisaation ja ihmisten välisiltä ristiriidoilta on vältytty. Tilanteita, joissa arvot ja asenteet ovat joutuneet ristiriitaan on ollut, mutta suuria ylitsepääsemättömiä konflikteja ei ole tullut vastaan. Haastateltava mainitsee, että tuskin on olemassa yritystä, jossa ei koskaan olisi ollut hankalia tilanteita. Hän myös huomauttaa, että hänen aikanaan on tullut ulkopuolelta kriisejä, kuten 90-luvun lama, joista on jouduttu selviämään. Epävarmuus on asia, jonka keskellä ajatukset toimintatavoista voivat joutua ristiriitaan.

Epävarmuus tulevaisuudesta on sellainen asia, jossa voi kärjistyä näkemykset, että miten tässä tilanteessa olisi nyt pitänyt toimia. (Haastateltava)

Haastateltava kertoo, että Fonectan esimiehet saavat usein hyvää palautta, kun aiheena on johtaminen. Heidän ymmärryksensä ihmisten johtamisesta on hyvällä tasolla, ja he ovat paikalla tiimijäseniään varten eivätkä johda vain asioita. Haastateltava kokee, että kun antaa mahdollisuuksia, poistaa esteitä ja huomioi tiimijäseniä niin nämä johtavat siihen, että asioita tehdään ja ne tulevat tehdyksi.

Yleensä se menee niin, että kun johtaa ja huomioi ihmisiä niin ne asiat tulee johdetuksi siinä samalla. (Haastateltava)

Henkilöstöhallinnon roolin haastateltava näkee tärkeäksi arvojen tuomisessa näkyväksi yrityksessä. Hän uskoo, että jos henkilöstöltä kysyttäisiin, kenellä on rooli ”ihmiset ensin” ajattelussa, mainittaisiin henkilöstöhallinto. Myös heidän osastolleen arvot näkyvät arkikeskusteluissa, kun jutellaan mitkä asiat ovat tärkeitä. Henkilöstöhallinnolla on myös oma tärkeä roolinsa esimiesten johtamisen tukemisessa.

Haastateltava mainitsee, että esimiehet ovat etulinjassa, jos työntekijöiden asenteisiin pitää vaikuttaa. Vaikuttamisen tarkoituksiksi hän korostaa, että ihminen pärjäisi mahdollisimman parhaalla tavalla työssään. Heillä on erityisesti myynnin osastolla yritetty vaikuttaa asenteisiin rohkaisemalla, koska siellä esiintyy useimmiten niin sanottua muuttumattomuuden asennetta. Esimiesten on tarvinnut rohkaista henkilöitä, jotta he uskaltaisivat toteuttaa opetettuja asioita. Työ on tulospalkkattua, jossa oma tekeminen vaikuttaa ansiotuloihin, joten toivotaan, että ihmiset pärjäisivät töissään mahdollisimman hyvin.

*Asennepuoli on sellainen asia, mistä on keskusteltu varmaan aika montakin kertaa, että se on niin kuin yhteispeliä, että työnantaja tarjoaa tämän tämän ja tämän asian ja tukea näihin asioihin, mutta se ei yksin riitä, jos ihminen ei tavallaan ite laita niitä asioita käytäntöön.
(Haastateltava)*

5.3 Ympäristöarvot ja -asenteet ja niiden johtaminen

Haastateltava kertoo, että yrityksessä on erityisesti viimeisten muutamien vuosien aikana siirrytty kohti ekologisempaa toimintaa. Mitään niin sanottua kick-off-tilaisuutta ei ole ollut, vaan asia kerrallaan on menty eteenpäin. Ilmastoasiat ovat olleet viime vuosina paljon esillä yhteiskunnassa, mikä on osaltaan vaikuttanut siihen, että Fonectalla on laajennettu ympäristöystävällistä toimintaa esimerkiksi lisäämällä lajittelumahdollisuuksia. Alaluvussa 1.2 on esitelty enemmän toimeksiantajayrityksen vihreitä tekoja.

Ekologisempaan toimintaan siirtymisessä henkilöstöllä on ollut oma roolinsa. Esimerkiksi idea pahvimukien luopumisesta tuli erään paikkakunnan työntekijältä. Ehdotus toteutettiin lopulta kaikilla paikkakunnilla, ja nyt jokaisessa toimipisteessä on käytössä kestonummit. Henkilöstöllä on käytössä ”inno-palvelu”, jossa voi ehdottaa ja jakaa omia ideoita aina ympäristöön liittyvistä muihinkin aiheisiin. Ehdotuksia käsitellään ja arvioidaan aina jollakin porukalla. Haastateltava kertoo, että vihreistä muutoksista, kuten esimerkiksi pahvimukeista luopumisesta, ilmoi-

tetaan ja kerrotaan intrassa. Sitä käytetään koko yrityksessä aktiivisesti. Jäteinfoa lukuun ottamatta varsinaisia koulutuksia ja opastuksia ei ekologisuudesta ole järjestetty. Tarvittava ohjeistus tapahtuu intrassa.

Haastateltava kokee, että henkilöstö on ottanut ekologiset toimintatavat vastaan erinomaisesti, eikä ainakaan hänen tietoonsa ole tullut, että joku niitä olisi vastustanut. Monet seuraavat ajankohtaisia uutisia, joten ympäristöystävällisyyden tarve ei ole tullut yllätyksenä. Esimerkiksi tarjoiluiden tarkempaan mitoittamiseen ja terveellisyteen on sopeuduttu hyvin, ja henkilöstö tuntee enemmänkin ylpeyttä kestävästä toimintatavoista. Kerran vuodessa työntekijöille teetetään ulkopuolisen toimijan valmistama henkilöstökysely. Kyselyssä ei varsinaisesti kysytä ympäristöarvoista tai -asenteista. Haastateltava kuitenkin näkee niiden tulevan henkilöstökyselyssä esiin kysyttäessä, mikä lisää henkilöstön viihtyvyyttä ja miten he kokevat Fonectan arvot. Haastattelussa keskusteltaessa asiantuntijan omasta suhtautumisestaan ekologisuuteen ilmenee, että hän on kierrättänyt jo pidemmän aikaa. Koronana-ajan kahden kuukauden etätyöskentelyssä haastateltava on pistänyt merkille, kuinka helppoa paperittomuus on ollut. Hänen on tarvinnut käydä toimistolla tulostamassa vain kerran.

Kyllä siihen varmaan on niin kuin koko oma tavallaan elinpiiri vaikuttanut sekä töissä tapahtuvat jutut että sitte tietysti ystäväpiirissä ja totta kai se informaatio, että kuinka paljon viime aikoina tai vuosina on puhuttu esimerkiksi muovi jutuista niin on vaikuttanut siihen, että tosi tarkkaan pistää kaiken muovin sitten kierrätykseen, minkä voi laittaa. (Haastateltava)

Tarkempia jatkosuunnitelmia ympäristöystävällisten tekojen suhteen ei Fonectalla ole määritetty. Tämänhetkisenä ajatuksena on, että erilaisia mahdollisuuksia olla ekologinen pidetään silmällä ja toteutetaan siltä osin, kun ne heille soveltuvat.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään teoriaan ja toimeksiantajan haastatteluun pohjautuvia johtopäätöksiä. Lisäksi käsitellään mahdollisia jatkoehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Luvun lopussa pohditaan työn luotettavuutta, eettisyyttä ja arviointia sekä ideoita jatkotutkimusaiheiksi.

6.1 Johtopäätökset ja jatkoehdotukset

Arvoissa ja asenteissa on paljon yhtäläisyyksiä. Ne molemmat vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen jokapäiväisessä elämässä ohjaten valintoja, havainnointia ja päätöksiä. Molemmat ovat myös yhteydessä ihmisen motivaatioon. Niihin liitetään usein myös ihmisen uskomukset, mielipiteet, itsetunto, identiteetti ja persoonallisuus, mutta ne ovat kuitenkin eriasia. Molemmat arvot ja asenteet omaksutaan helpoiten nuorena ja niiden muodostumiseen vaikuttaa erityisesti ihmisen ympäristö esimerkiksi perhe ja ystävät. Myös haastateltava mainitsi lähteisten vaikutuksesta arvojen ja asenteiden muodostumiseen. Vaikka arvoilla ja asenteilla on samoja piirteitä ja ne vaikuttavat molemmat esimerkiksi juuri käyttäytymiseen, on niillä selkeä ero: arvot ovat yleisiä käsityksiä, kun taas asenteet kohdistuvat aina johonkin tiettyyn kohteeseen.

Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, sekä arvojen että asenteiden voidaan todeta vaikuttavan ihmisen käyttäytymiseen. Niiden muuttuminen käytännön toiminnaksi on kuitenkin haastavaa, mutta esimerkiksi tiedolla on suuri vaikutus ihmisen arvojen ja asenteiden muuttumisessa käyttäytymiseksi. Tämä ilmenee niin teoriassa kuin asiantuntijahaastattelussa. Ympäristöasenteiden kohdalla on todettu, että jos henkilö tietää ympäristöaiheesta paljon, hän myös todennäköisemmin käyttäytyy ympäristöystävällisesti. Tieto vaikuttaa ihmisen asenteen saatavuuteen, joka vahvistuessaan edesauttaa asenteen muuttumista toiminnaksi. Myös ympäristöarvojen kohdalla todettiin, että tietoa lisäämällä voidaan vaikuttaa henkilön ekologiseen toimintaan. Asiantuntijahaastattelussa haastateltava mainitsi, että esimerkiksi mediassa ollut tieto muovin haitoista on vaikuttanut hä-

nen käyttäytymiseensä ja nykyään hän kierrättää mahdollisimman paljon muoviroskia. Ongelmana on kuitenkin se, että ihmisten on todettu sisäistävän tietoa eri tavalla. Ihmiset myös helpommin ottavat vastaan ja huomaavat informaatiota, jotka tukevat heidän nykyisiä ajatusmallejaan. Nykyisten arvojen ja asenteiden muuttumisen lisäksi ihmisen saama tieto voi synnyttää uusia arvoja ja asenteita.

Myönteiset arvot ja asenteet jostakin tai jotakin kohtaan eivät aina näy toimintana. Vuoden 2018 ja 2019 nuorisobarometrin tuloksista selvisi nuorten arvostan elämässä eniten terveyttä. On kuitenkin todettu, että juuri terveyden arvostaminen ei useinkaan näy toimintana. Samanlainen tulos on saatu asenteiden kohdalla. Järkeilyn toiminnan lähestymistapa selittää esimerkiksi juuri tätä, kun myönteinen asenne liikuntaan ei muutu toiminnaksi. Myönteisten arvojen ja asenteiden muuttumattomuutta toiminnaksi on todettu myös ympäristöarvojen kohdalla. Niissä niin sanotuksi ongelmaksi on usein todettu, että omaa etua suosiva arvo ajaa ympäristöystävällisyyttä tukevien arvojen yli. Usein ihmiset saattavat kuitenkin toimia asiaa liikaa ajattelematta sosiaalisten normien, rutiinien tai ryhmäpaineen vuoksi.

Arvot vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin ja niiden suhdetta on tutkittu paljon. Hyvinvointi voi olla ihmiselle itseisarvo, mutta arvot myös vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin. Tietoa siitä, millaiset arvot ovat parhaita ihmiselle ei ole ja ne vaihtelevat kulttuurisestikin, mutta tärkeintä on, että oma elinympäristö ja arvot olisivat sopusoinnussa. Elinympäristön kanssa harmoniassa eläminen ja samansuuntainen arvomaailma vaikuttavat positiivisesti ihmisen elämään esimerkiksi vahvistaen itsetuntoa ja vähentäen stressiä. Balanssiteoria tukee tätä ajatusta, että ihmiset etsivät oman arvomaailman ja asenteidensa kanssa yhteensopivia henkilöitä. Jos ihminen ei koe elävänsä yhdenmukaisesti sosiaalisen ympäristönsä kanssa, seuraa tästä usein kognitiivinen dissonanssi tai asenteiden pintapuolinen muuttuminen.

Schwartzin arvoteoria auttaa ymmärtämään arvojen vaikutusta elämässä. Teorian mukaan yhteisöllisyyttä arvostavat ihmiset usein huolehtivat ympäristöstä mielellään. Toimeksiantajanyrityksen haastattelussa ilmeni fonectalaisten arvostan yhteisöllisyyttä ja kaikkien ottaneen ympäristöystävälliset toimintatavat posi-

tiivisesti vastaan. Haastateltavan mukaan useat työntekijät seuraavat omatoimisesti ajankohtaisia uutisia myös ympäristöongelmista. Tämä tukee Schwartzin arvoteoriaa. Teoria on toiminut myös tärkeänä pohjana muiden arvojen, kuten työarvojen ja ympäristöarvojen, tutkimisessa ja ymmärtämisessä. Schwartzin arvokäsityksiä on hyödynnetty myös johtamisen puolella, missä Schwartzin mukaan arvoja on tarkasteltava esimerkiksi pohtiessa yrityksen päätöksenteko- ja vuorovaikutusprosesseja.

Arvot vaikuttavat ihmisen suhtautumiseen työelämää kohtaan. Teoriassa käsitellyistä tutkimuksista on todettavissa, että työn arvostus on kasvanut, vaikka usealle suomalaiselle se on ollut jo vuosikymmeniä itseisarvo. Arvojen muutosta on kuitenkin todettavissa sen suhteen, mitä työ tarkoittaa ihmisille. Nykypäivänä siitä halutaan muutakin kuin ansiotuloja elämiseen, työn on oltava merkityksellistä ja omien arvojen mukaista. Tässä ilmenee myös jo aiemmin johtopäätöksissä todettu seikka, jonka mukaan ihminen voi parhaiten, kun oma ympäristö, johon työympäristö kuuluu, on harmoniassa oman arvomaailman kanssa. Arvot näkyvät työelämässä myös ammatinvalinnan suhteen. Tutkimusten mukaan saman alan ihmisillä on todettavissa samankaltaisia arvoja. Myös asiantuntijahaastattelussa mainittiin, että esimerkiksi myynnin henkilöissä on huomattavissa tiettyjä samoja piirteitä verrattuna johonkin toiseen osastoon. Niin haastattelussa kuin teoriassa kuitenkin ilmeni, että usein nämä ovat melko yleistyksiä eikä niille pidä antaa liikaa painoarvoa.

Teoriassa löydettiin useita syitä, miksi arvot ja asenteet ovat johtamisessa tärkeitä. Myös tapoja, kuinka ne kannattaa huomioida löydettiin. Yksi syy miksi arvot ovat tärkeitä johtamisessa on ihmisten arvomaailmojen erilaistuminen, missä on puolensa ja vaikeutensa. Toisaalta nykypäivänä tarvitaan enemmän erilaisia arvoja, koska myös erilaisia työtehtäviä on huomattavasti enemmän. Haasteen tähän tuo kuitenkin näiden kaikkien arvojen johtaminen. Esimiehillä on tehtävänä huomioida yhä enemmän erilaisia ihmisiä ja heidän tarpeitaan työelämässä. Tämä on yksi syy siihen, miksi ihmisten johtaminen asioiden sijasta korostuu yhä enemmän vielä tulevaisuudessa. Samaisesta ihmisten johtamisen tärkeydestä mainitsi myös haastateltava. Hän painotti henkilöstön huomioimista ja sitä, kuinka asiat tulevat usein johdetuksi samalla, kun huomioi työntekijät ihmisinä. Ihmisten

ja arvojen johtamista tukevia johtamismalleja löydettiin valmentava- ja palveleva-johtaminen.

Ihmisten johtamisessa tärkeitä osaamisalueita johtajilla ovat niin omien kuin henkilöstön arvojen ja asenteiden tunnistaminen. Omat arvot ovat tärkeä tunnistaa esimerkiksi siksi, että osaa tukea hyvää johtamista edistäviä arvoja ja työntekijöiden on usein todettu käyttävän johtajien arvoja standardeina arvostellessaan muiden arvoja. Teorian mukaan ihmiset luonnollisesti omaksuvat muiden asenteita, erityisesti läheisten ihmisen ja sellaisten, joista he pitävät. Ihmisten johtamisessa painottuu läsnäolo, jonka vuoksi esimiehet väistämättä ovat paljon kontaktissa työntekijöiden kanssa. Näin ollen, jos työntekijä arvostaa ja pitää johtajasta paljon, omaksuu hän luonnollisesti johtajan asenteita. Tämän vuoksi myös johtajan on tärkeää ymmärtää, että hän vaikuttaa henkilöstöön jopa tarkoittamattaan. Ihmisten arvojen huomioimisella voi olla pitkäkantoiset hyödyt, joten ne kannattaa ottaa huomioon jo rekrytointiprosessissa. Esimerkiksi Telian esimerkissä todettiin, että työntekijöiden arvot olivat vaikuttaneet jopa myyntiin. Työntekijöiden ja organisaation samansuuntaiset arvot voivat ehkäistä ristiriitatilanteita vaikeina hetkinä. Asiantuntijahaastattelussa mainittiin, että erityisesti epävarmuus tulevaisuudesta voi toisinaan luoda kitkaa arvomaailmojen välille.

Arvojen ja asenteiden johtamisessa ilmeni tapoja, kuinka huomioida arvot ja asenteet työpaikalla vaikuttamisen näkökulmasta. Muuttumattomuuden asenteen huomaaminen ja siihen vaikuttaminen on tärkeää, jotta henkilön työsuoritus ei kärsisi. Tätä painotti myös haastateltava, joka mainitsi, että asenteisiin vaikuttamisen taustalla on aina halu siitä, että työntekijä pärjäisi mahdollisimman hyvin työssään. Heillä muuttumattomuuden asenteeseen ollaan muun muassa yritetty vaikuttaa rohkaisevalla puheella. Asenteet koostuvat kolmesta komponentista ja myös näiden tunnistaminen on tärkeää, jotta johtaja osaa vaikuttaa oikeaan komponenttiin esimerkiksi lisäämällä tietoa tai huomioimalla työntekijän tunteet paremmin. Lyhytaikaisesti asenteisiin voidaan vaikuttaa kannustimilla ja suostutellulla. Arvojen puolella esiin nousi yhteyksien luominen organisaation ja ihmisen arvojen välille, ei niinkään arvoihin vaikuttaminen. Toisaalta ympäristöarvojen puolella esiin nousi juuri arvoihin vaikuttaminen erilaisin keinoin.

Ympäristöarvoissa ja -asenteissa on paljon yhtäläisyyksiä yleisesti arvoihin ja asenteisiin, mutta myös useita ominaispiirteitä. Ympäristöarvojen määrittelemisessä ja niiden tutkimuksessa toimii vahvana perustana Schwartzin arvoteoria, jonka avulla voidaan ymmärtää laajasti muitakin arvoja. Arvoteorian perusteella on luotu kolme ympäristöarvoa: biosääri, altruisti ja egoisti. Niissä on paljon samoja ominaisuuksia kuin itsensä korostamisen ja ylittämisen arvoulottuvuuksissa. Teorian lähdeaineistona käytettyjen kyselytutkimusten perusteella ihmisen ympäristöhuoli on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Ympäristöasenteissa ei löytynyt aivan yhtä paljon samanlaisia ominaisuuksia yleiseen asenteisiin kuin arvojen kohdalla. Ympäristöasenteissa on eroteltavissa kuusi ympäristömyönteisesti ajattelevaa henkilöä. Samaan aikaan kuitenkin ilmastonmuutosta vähättelevistä denialisteista löytyy uutisia jopa viime kuukausilta. Kuitenkin Helsingin ja Vantaan teettämässä ympäristöasennekyselyssä suurin osa uskoi ilmastonmuutoksen johtuvan ihmisestä. Myöskään toimeksiantajayrityksessä ei ole havaittu henkilöitä, jotka eivät uskoisi ilmastonmuutokseen. Näin ollen ilmastodenialistien todellinen määrä yhteiskunnassa jäänee pieneksi.

Arvojen soveltamisalan muuttumisen myötä esimerkiksi kattava ympäristöystävällinen toiminta ei ole enää samaa, mitä se oli ennen. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että tämä arvojen luonteen muutos näkyy myös Fonectalla. He ovat lisänneet ekologista käyttäytymistään esimerkiksi laajentamalla jätteen lajittelua. Tähän osatekijänä on ollut yhteiskunta, jossa ympäristöasiat ovat olleet paljon enemmän esillä viimeisten vuosien aikana. Arvojen muutoksen luonne näkyy myös ympäristöarvojen levinneisyyden muutoksessa. Fonectalla on menty ympäristöystävällisempää toimintaa kohden, mutta muutos näkyy myös kyselyissä. Vuoden 2018 nuorisobarometrissä on todettavissa, että verrattuna yli kymmenen vuoden takaiseen huoli ilmastonmuutoksesta on lähes kaksinkertaistunut.

Kuten yleisesti todettiin arvojen ja asenteiden vaikuttavan ihmisen käyttäytymiseen, myös ympäristöarvot ja -asenteet vaikuttavat. Kaikki kolme ympäristöarvoa vaikuttavat ihmisen ympäristökäyttäytymiseen, mutta biosfääri ja altruismi ovat yhteydessä ympäristöystävälliseen käyttäytymiseen ja egoistinen enemmän omaa etua ajavaan toimintaan. Ympäristöarvot korreloivat myös ihmisen poliittisen suuntautumisen kanssa ja näin ollen sen perusteella voidaan osittain päätellä hänen ympäristöarvonsa. Kuten yleisissä arvoissa ja asenteissa niin myös

ympäristöarvojen ja -asenteiden muuttumisessa konkreettiseksi toiminnaksi on useita esteitä. Ympäristöarvoissa usein esteeksi nousee egoististen arvojen voittaminen valintatilanteissa. Ympäristöasenteissa puolestaan on todettu olevan niin yksilöllisiä kuin ulkoisia tekijöitä. Yksilöllisiä voivat olla esimerkiksi väärät luulot omasta toiminnasta tai kuten ympäristöarvoissa, toinen asenne voi olla vahvempi ja voittaa valintatilanteissa. Ulkoiset syyt ovat esimerkiksi infrastruktuuriin liittyviä. Ympäristöystävällisen toiminnan takana voivat vaikuttaa myös muut asiat kuin itse halu olla ekologinen. Motiivina voivat olla esimerkiksi talous tai terveys. Joskus ihmiset saattavat toimia ympäristöystävällisesti myös esimerkiksi ryhmäpaineen vuoksi tai egoistinen voi toimia ympäristömyönteisesti tunteakseen itsensä paremmaksi ihmiseksi. Syyllisyys siitä, ettei toimi tarpeeksi ekologisesti ilmeni myös teoriassa käsitellyissä kyselytutkimuksissa. Syyllisyyden vuoksi ihminen saattaa kuitenkin ajautua kognitiiviseen dissonanssiin, minkä vuoksi asenne saattaa muuttua.

Kuten johtopäätöksissä todettiin jo aiemmin, ympäristöarvojen johtamisen puolella esiin nousi niihin vaikuttamisen keinot. Ihmisen ympäristöarvojen vaikuttamisen taustalla on usein halu kannustaa ihmistä toimimaan ympäristöystävällisemmin. Keinoissa painotettiin myönteisiin ympäristöarvoihin biosfääriin ja altruismiin vaikuttamista. Yksi vaikuttamisen tärkeistä keinoista on tiedon lisääminen, millä todettiin jo aiemmin johtopäätöksissä olevan suuri merkitys. Johtamisessa kannustimien todettiin olevan lyhytkestoisia. Samainen huomio kannustimien lyhytaikaisesta tehosta tehtiin yleisten asenteiden kohdalla. Myös palautteenannolla voidaan vahvistaa ympäristöasenteiden muuttumista konkreettiseksi käyttäytymiseksi, mistä myös tehtiin samanlainen huomio yleisten asenteiden kohdalla. Johtamisessa painotettiin myös henkilöstöhallinnon sekä aktivistien ja vihreiden kuluttajien osallistumista ympäristöystävällisen käyttäytymisen tukemiseen. Näin ollen voidaan todeta, että myös ympäristöarvojen ja -asenteiden johtaminen voi olla jaettava.

Teoriassa ilmenee pienoinen ristiriita sen suhteen, kenen voidaan olettaa olevan ympäristöystävällinen tai huolissaan ympäristöstä Schwartzin arveteorian mukaan. Teorian mukaan yhteisöllisten universalismi- ja hyväntahtoisuusarvoja kannattavien on todettu arvostavan elämässä muita enemmän ympäristöä. Suomessa korkeasti koulutettujen on todettu arvostavan yksilökeskeisyyttä, jonka

puolestaan ei ole todettu korreloituvan ympäristömyönteisyyteen. Kuitenkin korkean koulutusasteen on todettu olevan yhteydessä ilmastohuoleen ja teoriassa tarkastelluista kyselyistä ilmeni suomalaisten olevan hyvin huolissaan ilmastonmuutoksesta. Tämä on ristiriidassa Schwartzin teorian kanssa. Toisaalta, kuten aiemmin todettiin fonectalaisten olevan ympäristömyönteisiä ja yhteisökeskeisiä viittaa tämä Schwartzin teorian paikkansapitävyyteen. Asiaa voi kuitenkin selittää informaation saatavuus. Suomessa ympäristöongelmat ovat olleet paljon esillä mediassa viime vuosina, ja tiedon on todettu vaikuttavan positiivisesti ihmisten ympäristökäyttäytymiseen

Toimeksiantajayrityksessä ilmoitetaan työpaikan uusista ekologisista muutoksista intrassa, jota he käyttävät paljon. Suurempia koulutuksia tai ohjeistuksia ympäristöystävällisistä käyttäytymismahdollisuuksista ei ole ollut. Tiedolla on kuitenkin osoitettu olevan suuri merkitys ihmisen käyttäytymiseen; tieto lisää asenteiden saatavuutta, joka puolestaan lisää mahdollisuutta asenteen siirtymisestä toimintaan. Tiedolla voidaan myös vahvistaa ihmisen altruismiarvoja. Jos resurssit sallivat, informaatiota kannattaa lisätä mahdollisimman konkreettisista asioista esimerkiksi miksi hyödyntää työmatkaetua tai paperittomuuden hyödyistä. Jos on henkilöstöstä löytyy esimerkiksi niin sanottuja vihreitä kuluttajia tai välttäjiä, kannattaa heitä hyödyntää informaation jakamisessa. Tällä hetkellä Inno-palveluun tulleita ideoita on käyty lävitse eri tiimeillä. Teoriassa mainitun vihreän tiimin kokoaminen voisi olla kannattavaa. He voisivat arvioida ympäristöön liittyvien vihreiden ideoiden toteuttamiskelpoisuutta ja kehittää yrityksen ekologista toimintaa. Vihreässä tiimissä kannattaisi hyödyntää aiemmin mainittuja vihreitä kuluttajia tai välttelijöitä. Yrityksessä ei ole tehty ympäristöasioihin liittyviä tavoitteita jatkoon. Tavoitteilla on kuitenkin todettu olevan positiivinen vaikutus ihmisten ympäristöasenteisiin. Tavoitteet voivat olla laajempia tai pienempiä konkreettisia esimerkiksi sähkön kulutuksen mittaaminen tai post-it lappujen käytön minimoiminen. Tavoitteista kannattaa antaa palautetta, jonka on todettu edesauttavan haluttua käyttäytymistä. Tavoitteisiin voidaan myös pyytää sitoutumaan, jolla puolestaan voidaan vaikuttaa ihmisen moraaliin ja näin vahvistaa altruismiarvoja.

Toimeksiantajayrityksessä on lähitulevaisuudessa tarkoitus teettää kysely, joka kartoittaisi henkilöstön ympäristöarvoja ja -asenteita ja heidän valmiuksiaan

tehdä vihreitä valintoja. Toimeksiantajaa kiinnostaa selvittää kyselyssä myös, miten vihreisiin tekoihin voitaisiin kannustaa. Kyselyssä kannattaisi käyttää perustana teoriassa käsiteltyä Schwartzin arvoteoriaa, vaikka sen arvotyypit ovatkin vain suuntaa antavia. On kuitenkin todettu, että sen perusteella voidaan osaksi päätellä ihmisen suhtautuminen luontoa kohtaan. Koska aiemmin myös todettiin henkilöstön arvojen tunnistamisen olevan tärkeä työkalu esimiehille, selviäisi Schwartzin arvoteoriaa käyttäen myös henkilöstön laajempi arvojakautuminen. Näin nähtäisiin myös, ovatko henkilöstön arvot samansuuntaiset Fonectan arvojen kanssa. Tämä on tärkeää ymmärtää, koska kuten Telian esimerkistä nähtiin, arvot voivat vaikuttaa jopa myyntiin.

Kyselyn perusteella voitaisiin siis nähdä, mihin arvoulottuvuuteen kuuluvia henkilöitä työpaikalla on. Tämä tieto auttaa, kun pohditaan, miten kannustaa ihmisiä ympäristöystävälliseen toimintaan. Jos henkilöstössä on todettavissa useita egoistisen arvomaailman henkilöitä, tiedetään heidän toimivan ympäristöystävällisemmin, kun mainostetaan ekologisen toiminnan hyötyjä heille itselleen. Joka tapauksessa, kuten teoriassa todettiin, biosfääri- ja altruismiarvoja vahvistamalla voidaan vaikuttaa myös egoistisiin tapoihin. Jos kyselyssä puolestaan selviäisi, että henkilöstössä on useita muutosvalmiuden arvoja omaavia, voitaisiin heitä kannustaa esimerkiksi lisäämällä tietoa vegetaarisesta ruokavaliosta. Sen on todettu korreloituvan positiivisesti muutosvalmiuden arvojen kanssa. Jos useiden arvot viittaavat yhteisöllisyyden arvoihin, kannattaa tätä tietoa hyödyntää tavoitteiden asettamisessa. Niin ympäristötavoitteiden kuin muiden. Teorian mukaan yhteisöllisyyttä arvostaville toimii parhaiten, kun he saavat tavoitteet valmiiksi annettuina. Arvojakauma voi antaa viitteitä myös siihen, miksi henkilö toimii ekologisesti työpaikalla. Esimerkiksi juuri yhteisöllisyyttä arvostavan on usein todettu toimivan tietyllä tavalla sosiaalisten normien ja ryhmäpaineen vuoksi.

Kyselyssä voitaisiin ottaa huomioon myös aktivistit, välttäjät, vihreät kuluttajat, kierrättäjät, vihreät matkustajat ja hyödyke säästäjät. Jos henkilöstössä on havaittavissa esimerkiksi useita hyödyke säästäjiä, voisi tavoitteiden asettaminen esimerkiksi sähkön kulutuksesta kannustaa monia. Kyselyssä kannattaisi tiedustella myös yleisesti henkilöstön tietoa ja ajatuksia ilmastonmuutoksesta ja ympäristöystävällisestä toiminnasta. Tämä auttaisi ymmärtämään millaista tietoa tarvitaan. Esimerkiksi, onko tarvetta kertoa yleisesti ympäristöongelmista vai tapoja,

kuinka olla ympäristöystävällisempi arjessa. Tämän avulla selvitetäisiin myös, onko henkilöstössä esimerkiksi denialisteja ja skeptikkoja. Myös sukupuoli ja ikä kannattaisi kysyä, koska kuten teoriassa todettiin, niiden avulla voidaan osittain selittää vastausten eroavaisuuksia.

6.2 Työn luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa usea eri asia eikä vaikuttavista seikoista ole yksimielisyyttä. Esimerkiksi seuraavanlaiset asiat voivat kuitenkin vaikuttaa työn luotettavuuteen: tutkittava ilmiö ja tarkoitus, aineiston keruu ja sen menetelmätapa, tutkimuksen kesto ja tutkimuksen tiedonantajat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118, 122–123.) Ensiksi on painotettava, että opinnäytetyön empiirinen osuus ei ole tutkimus, vaan asiantuntijahaastattelu. Edellä mainitut asiat kuitenkin vaikuttavat tämän opinnäytetyön luotettavuuteen, joten on syytä pohtia työn luotettavuutta niiden kannalta. Työn tutkittava ilmiö pohjautuu ilmastonmuutoksen tuomiin muutoksiin yhteiskunnassa. Ilmastonmuutos ja siihen liittyvät asiat kehittyvät jatkuvasti. Tämän vuoksi esimerkiksi jo viiden vuoden kuluttua kaikki opinnäytetyössä käsitellyt asiat eivät ole enää luotettavia. Esimerkiksi nuorten kyselytutkimusten tulokset voivat olla jo hyvin erilaisia, ja ympäristömyönteisesti käyttäytyvien jaottelu voi olla laajempi. Työn aineiston kerääminen toteutettiin etähaastatteluna, joka nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitus ja litterointi lisäävät työn luotettavuutta, koska haastattelun vastauksiin oli mahdollista palata niin monta kertaa kuin tarvetta. Näin varmistettiin, että luvussa viisi haastattelusta käsitellyt asiat ovat paikkansapitäviä. Tutkimus, tässä tapauksessa haastattelu, pidettiin noin kuukausi ennen opinnäytetyön lopullista palautusta. Lyhyt aikaväli näiden välissä lisää luotettavuutta, koska asiat todennäköisemmin eivät ole ehtineet muuttua paljoakaan. Haastateltavaa ehdotettiin toimeksiantajan puolelta, joten luotettavuutta lisää se, että hänet on koettu toimeksiantajan puolelta sopivimmaksi henkilöksi kertomaan nykytilasta ja ajatuksista liittyen työn aiheeseen. Luotettavuutta vähentää toisaalta se, että yrityksestä haastateltiin vain yhtä henkilöä.

Koska opinnäytetyössä käsitellään paljon arvoja, on syytä pohtia luotettavuutta myös tästä näkökulmasta. Täysin arvovapaan tutkimuksen laatiminen on haastavaa. Arvovapaudella ei viitata ihmisen tiedollisiin arvoihin, kuten rehellisyyteen

tai johdonmukaisuuteen, vaan ei-tiedollisiin arvoihin. Niitä voivat olla esimerkiksi työn laatijan henkilökohtaiset mieltymykset tai näkemykset siitä millainen on hyvä yhteiskunta. Työn laatijan tulee osata pitää tiedolliset ja ei-tiedolliset arvot erillään. Ei-tiedolliset arvot saavat vaikuttaa työn aihepiirin valintaan ja tulosten hyödyntämiseen ongelmassa, mutta ne eivät saa vaikuttaa teorian ja tulosten perustelemisessa. (Rolin ym. 2006, 16.) Tässä opinnäytetyössä arvot ovat vaikuttaneet työn aihepiirin valintaan, mutta tulosten perustelemisessa henkilökohtaiset arvot on pyritty pitämään poissa.

On huomioitava, että teoriassa käytettyjen kyselytutkimusten tuloksista johdetuissa yleistyksissä on epäluottamusta. Toinen lähdeaineistona käytetty kysely on teetetty vain Helsingin ja Vantaan kaupunkien asukkaille, jossa vastaajat ovat keskiarvoisemmin korkeammin koulutettuja kuin pienemmällä paikkakunnilla. Jo aiemmin opinnäytetyössä on todettu korkean koulutustason korreloivan ilmastonmuutoksen huolestuneisuuden voimakkuuden kanssa. Nuorisobarometrit on puolestaan teetetty vain nuorille, eivätkä näin kerro myöskään koko maan mieltäpiteitä. Kaikissa kyselyissä on myös huomioitu sukupuolista vain miehet ja naiset eikä esimerkiksi muun sukupuolisia.

Työn eettiset periaatteet viittaavat haastateltavan itsemääräämisoikeuteen, vahingoittamisen välttämiseen ja yksityisyyden suojaan. Ensimmäinen viittaa haastateltavan vapaaehtoisuuteen ja omaan tahtoon vastata kysymyksiin. Yksityisyyden suojassa on otettava huomioon henkilötietojen käsittely. Haastateltavalle on myös selkeästi kerrottava, kuinka hänen tietojään käsitellään. Haastattelututkimusten eettisyyden turvaamiseksi sovelletaan henkilötietolakia. (Hyvärinen ym. 2017, 357–358.) Tässä opinnäytetyössä haastateltava on ollut vapaaehtoinen ja häneltä on pyydetty lupa haastattelun nauhoittamiseen. Hänen yksityisyydestään huolehdittiin käyttämällä nimen sijasta titteliä. Tähän on ollut hänen suostumuksensa. Haastattelun nauhoitus ja litterointi poistettiin työn ollessa lähes valmis, jotta henkilötietoja ei säilytettäisi ylimääräistä aikaa.

6.3 Työn arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mistä arvot ja asenteet koostuvat ja miten ne näyttäytyvät tarkasteltuna ympäristön kannalta. Tavoitteena oli myös selvittää, miten arvot ja asenteet sekä ympäristöarvot ja asenteet vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella arvoja ja asenteita työelämän kannalta, ja selvittää miten johtajat voivat huomioida työssään yleisesti arvot ja asenteet sekä erityisesti ympäristöarvot ja -asenteet. Näistä kaikista löydettiin työn kannalta oleellista tietoa.

Usean tavoitteen vuoksi jo alkuun oli selvää, että teoriaosuudesta tulee laaja. Sen rajaaminen koitui kuitenkin ajateltua hankalammaksi, koska esimerkiksi yritysten arvo- ja ympäristöjohtamisesta löytyi lähdeaineistoa huomattavasti enemmän kuin ihmisten arvojen johtamisesta. Ne päätettiin kuitenkin rajata pois ja keskittyä opinnäytetyössä mahdollisimman paljon ihmisten arvoihin ja asenteisiin. Tämä oli hyvä valinta ja toi työhön yhtenäisyyttä. Arvojen ja asenteiden käsitteleminen aluksi yleisesti ennen syventymistä ympäristöarvoihin ja -asenteisiin oli hyvä päätös, koska se toi tarpeellista pohjaa myös ympäristökysymyksiin ja auttoi ymmärtämään niiden ominaisuuksia. Esimerkiksi Schwartzin arvoteorian todettiin vaikuttavan ympäristöarvoihin, ja asenteiden saatavuuden ympäristöasenteisiin. Sosiaalipsykologian lähdeaineiston käyttäminen opetti todella paljon uutta, koska se oli tutkimusalana työn laatijalle uusi. Tämän vuoksi monien termien ja prosessien ymmärtämisessä kesti normaalia kauemmin. Lähteiden käyttäminen psykologian puolelta oli kuitenkin järkevää, koska bisneskirjallisuudessa ei ole käsitelty arvoja ja asenteita yhtä laajasti. Ympäristöarvoja ja -asenteita koskevaa lähdeaineistoa oli haastavaa löytää ja oikean tiedon saamiseksi täytyi käydä läpi todella paljon erilaisia englanninkielisiä tutkimuksia. Tämä oli kuitenkin opettavaista ja loi kokonaiskuvan ymmärtämistä kyseisistä aiheista. Ympäriarvojen ja -asenteiden johtamisesta työyhteisössä ei löytynyt toivottua määrää aineistoa, mutta ympäristöhuolien kasvaessa ja ilmastonmuutoksen voimistuessa ne todennäköisesti ovat tulevaisuudessa entistä enemmän esillä. Näin ollen esimerkiksi viiden vuoden kuluttua niiden huomioimista työyhteisössä on voitu tutkia jo enemmän.

Työn tarkoituksen muututtua kesken kaiken tarkoituksena oli ensin tehdä kuvai-leva kirjallisuuskatsaus. Toimeksiantajan haastattelun ottaminen mukaan kuitenkin osoittautui oikeaksi päätöksi. Se toi asiantuntijan ajatuksia aihepiiristä ja antoi paremman käsityksen yrityksen nykytilasta, minkä vuoksi kehitysideoiden luominen oli helpompaa ja paremmin kohdennettua. Jälkikäteen katsottuna haastattelussa olisi kuitenkin voitu käsitellä asioita vielä enemmän ympäristöarvojen ja -asenteiden kannalta.

Kaiken kaikkiaan ottaen huomioon, että ympäristöarvojen ja -asenteiden johtaminen on selvästi aiheena hyvin uusi, ja työn tarkoituksen muuttuminen kesken kaiken, työ onnistui hyvin. Työ oli erittäin haastava, mutta opettavainen, koska ai-hetta ei ole käsitelty kirjallisuudessa ja tutkimuksissa vielä niin paljoa saatikka koulun kursseilla. Yleisesti nykyhetken ja tulevaisuuden kannalta työ on ajankoh-tainen ilmastohuolen lisääntyessä ja työn aiheiden ymmärtämisestä voi hyötyä useat eri tahot.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Ympäristöarvojen ja -asenteiden vaikutusta työelämässä olisi kannattavaa tutkia enemmän. Yleisesti arvojen ja asenteiden vaikutuksesta työelämään löytyi ai-neistoa, mutta olisi mielenkiintoista tietää, kuinka esimerkiksi aktivistien ympäris-töarvot ja -asenteet vaikuttavat heidän työelämäänsä. Tai miten vahvan biosfää-riarvomaailman omaavan henkilön vihreät näkemykset vaikuttavat hänen amma-tinvalintaansa.

Ympäristöarvojen ja -asenteiden johtamisesta työyhteisössä olisi myös kannatta-vaa tutkia lisää. Ympäristöjohtamisesta löytyy lähdeaineistoa esimerkiksi siitä, miten tehdä toimistosta ympäristöystävällisempi tai kuinka johtaa kiertotaloutta. Kuitenkaan tietoa siitä, miten kannustaa arvojen ja asenteiden kautta ihmisiä toi-mimaan ympäristöystävällisesti juuri työpaikalla ei löydy paljoa. Tästä aihepiiristä voisi löytyä useita mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin.

LÄHTEET

Blake, J. 1999. Overcoming the “value-action gap” in environmental policy: Tensions between national policy and local experience. *Local Environment: Polluters, Victims, Citizens, Consumers, Obstacles, Outsiders and Experts: The Public and The Environment* 4 (3), 257–278. <https://doi.org/10.1080/13549839908725599>

Cho, Y., Thyroff, A., Rapert, M., Park, S., & Lee, H. 2013. To be or not to be green: Exploring individualism and collectivism as antecedents of environmental behavior. *Journal of Business Research* 66 (8), 1052–1059. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2012.08.020>

Cleveland, M., Kalamas, M. & Laroche, M. 2012. “It’s not Easy Being Green”: Exploring Green Creeds, Green Deeds, and Internal Environmental Locus of Control. *Psychology and Marketing* 29 (5), 293–305. <https://doi.org/10.1002/mar.20522>

De Groot, J. & Steg, L. 2009. Mean or green: which values can promote stable pro-environmental behavior? *Conservation Letters* 2 (2), 61–66. <https://doi.org/10.1111/j.1755-263X.2009.00048.x>

Dietz, T., Fitzgerald, A., & Shwom, R. 2005. Environmental values. *Annual Review Of Environment And Resources* 30 (1), 335–372. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144444>

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. 2017. Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management* 56 (4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>

Dunlap, R., & Mccright, A. 2008. A Widening Gap: Republican and Democratic Views on Climate Change. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development* 50 (5), 26–35. <https://doi.org/10.3200/ENVT.50.5.26-35>

Fonecta. n.d. Fonecta yrityksille. Luettu 21.5.2020 <https://www.fonecta.fi/yrityksille>

Ghazali, E., Nguyen, B., Mutum, D., & Yap, S. 2019. Pro-environmental behaviours and Value-Belief-Norm theory: Assessing unobserved heterogeneity of two ethnic groups. *Sustainability (Switzerland)*, 11 (12). <https://doi.org/10.3390/su11123237>

Haikkola, L. & Myllyniemi, S. (toim.) 2020. Hyvää työtä!: Nuorisobarometri 2019. Helsinki: Valtion nuorisoneuvosto.

Helkama, K. 2015. Suomalaisten arvot: mikä meille on oikeasti tärkeää? Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura. E-kirja

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mähönen, T., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. 2016. Johdatus sosiiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita. E-kirja.

Helsingin yliopisto. 2019. Sosiaalipsykologian historia. Klaus Helkama. Päivitetty 20.3.2019. Luettu 19.5.2020. <https://www.helsinki.fi/fi/konferenssit/social-psychology-of-history-history-of-social-psychology/paapuhujat/klaus-helkama>

Hirvonen, J. & Vanhatalo, M. 2018. Ympäristöasenteet ja kaupunkikehitys Helsingissä ja Vantaalla. Helsinki: Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia, kaupunkitutkimus ja -tilastot. https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisu/pdf/18_02_02_Tutkimuksia_1_Hirvonen_Vanhatalo.pdf

Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja: arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Kauppamari. E-kirja

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja

Jabe, M. 2018. Jotkut ajattelevat, että henkilökohtaiset arvot eivät kuulu työnantajalle ja toisinpäin – ja metsään menee. Talouselämä. Julkaistu 11.4.2018. Luettu 29.4.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/jotkut-ajattelevat-etta-henliko-kohtaiset-arvot-eivat-kuulu-tyonantajalle-ja-toisinpain-ja-metsaan-menee/b3571d91-01af-3c7f-9e32-b71705280270>

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito (2. painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
Kaida, N., & Kaida, K. 2016. Facilitating Pro-environmental Behavior: The Role of Pessimism and Anthropocentric Environmental Values. *Social Indicators Research* 126 (3), 1243–1260. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0943-4>

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki. Infor.

Kirkpatrick, K. 2015. Minäkö ennakkoluuloinen? Areiopagi. Blogiteksti. Julkaistu 3.3.2015. Luettu 20.4.2020. <https://www.areiopagi.fi/2015/03/minako-ennakko-luuloinen/>

Kurisu, K. 2016. Pro-environmental behaviors. Tokyo: Springer. E-kirja
Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Moise, C. 2014. Importance of Beliefs, Attitudes and Values in the Frame of Human Resource Motivation. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 14 (2), 17–26. <https://doi.org/10.26458/1422>

Pekkarinen, E. & Myllyniemi, S. (toim.) 2019. Vaikutusvaltaa Euroopan laidalla: Nuorisobarometri 2018. Helsinki: Valtion nuorisoneuvosto.

Perkins, H., & Brown, P. 2012. Environmental Values and the So-Called True Ecotourist. *Journal of Travel Research* 51 (6), 793–803. <https://doi.org/10.1177/0047287512451133>

Pirttilä-Backman, A-M. 2005. Arvot, moraalit ja yhteiskunta: sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä: sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum. E-kirja.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum. E-kirja

Rigatelli, S. 2020. Analyysi: Populistit flirttailevat ilmastokeskeisyydellä – mistä ilmastomuutosta vähättelevä viesti on peräisin ja kuka sen ostaa? Yle. 6.4.2020. Luettu 5.5.2020. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2020/04/06/analyysi-populistit-flirttailevat-ilmastoskeptisyydella-mista-ilmastonmuutosta>

Robbins, S. & Judge, T. 2016. Essentials of organizational behavior (13. painos) Boston: Pearson. E-kirja.

Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M., Henttonen, E., Lagerspetz, E., Kuorikoski, J., Lukka, K., ... Hakkarainen, K. 2006. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro. E-kirja.

Steg, L., De Groot, J., Dreijerink, L., Abrahamse, W. & Siero, F. 2011. General Antecedents of Personal Norms, Policy Acceptability, and Intentions: The Role of Values, Worldviews, and Environmental Concern. *Society & Natural Resources* 24 (4), 349–367. <https://doi.org/10.1080/08941920903214116>

Strandberg, T. 2009. Denialismi – tieteen salakavala syöpä. *Suomen lääkäri* 64 (42), 3528–3529. <https://www-laakarilehti-fi.libproxy.helsinki.fi/ajassa/nakokulmat/denialismi-tieteen-salakavala-syopa/#table-1>

Sun, P. & Shang, S. 2019. Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 40 (2), 177-192. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2018-0406/full/html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Tammi. E-kirja

Valtion nuorisoneuvosto. n.d. Nuorisobarometri 2019. Luettu 3.5.2020. <https://tie-toanuorista.fi/nuorisobarometri/nuorisobarometri-2019/>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy. E-kirja.

Viitala, R., & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos.). Helsinki: Edita.

Weybrecht, G. 2014. The sustainable MBA: the manager's guide to green business (2. painos) Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Whitmarsh, L. 2011. Scepticism and uncertainty about climate change: dimensions, determinants and change over time. *Global Environmental Change* 21 (2), 690–700. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.01.016>