

## Περιβαλλοντική Εκπαίδευση για την Αειφορία

Τόμ. 3, Αρ. 1 (2021)

Περιβαλλοντική Εκπαίδευση για την Αειφορία



**Περιβαλλοντικά υπεύθυνη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Μια προσέγγιση του ρόλου της διεύθυνσης και του εργασιακού κλίματος**

*Ανδρέας Περατικός, Χρυσάνθη Κάτζη*

doi: [10.12681/ees.25231](https://doi.org/10.12681/ees.25231)

Copyright © 2021, Περιβαλλοντική Εκπαίδευση για την Αειφορία



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Περατικός Α., & Κάτζη Χ. (2021). Περιβαλλοντικά υπεύθυνη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Μια προσέγγιση του ρόλου της διεύθυνσης και του εργασιακού κλίματος. *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση για την Αειφορία*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.12681/ees.25231>

# Περιβαλλοντικά υπεύθυνα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Μια προσέγγιση του ρόλου της διεύθυνσης και του εργασιακού κλίματος

Ανδρέας Περατικός<sup>1</sup>, Χρυσάνθη Κάζη<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Υποψήφιος Διδάκτορας, Τμήμα Επιστημών της Αγωγής, Πανεπιστήμιο Frederick, <sup>2</sup> Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Επιστημών της Αγωγής, Πανεπιστήμιο Frederick

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μεγάλο μέρος του χρόνου μας αναλώνεται στο χώρο εργασίας με πολλές από τις επαγγελματικές μας δραστηριότητες να έχουν επιπτώσεις στο περιβάλλον. Είναι επομένως αναγκαία η υιοθέτηση περιβαλλοντικά υπεύθυνης επαγγελματικής συμπεριφοράς (ΠΥΕΣ), για την αντιμετώπιση ζητημάτων που αφορούν το περιβάλλον και την αειφόρο ανάπτυξη. Η υιοθέτηση ΠΥΕΣ δεν εξαρτάται μόνο από την περιβαλλοντικά υπεύθυνα συμπεριφορά (ΠΥΣ) των ατόμων αλλά και από τις συνθήκες στο χώρο εργασίας, σε επίπεδο εταιρικής πολιτικής και ενδο-εταιρικής κουλτούρας. Συνεπώς, επηρεάζεται από σειρά παραγόντων που την ενθαρρύνουν ή την εμποδίζουν, οι οποίοι ρυθμίζονται από τη Διοίκηση μιας εταιρίας. Η παρούσα εργασία μελετά τις αντιλήψεις εργοδοτούμενων σε πράσινους χώρους εργασίας [και μη] και διευθυντικών στελεχών, γύρω από τους παράγοντες και το ρόλο των διευθυντών στην ενίσχυση της ΠΥΕΣ στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η σημασία του ρόλου της διεύθυνσης εντοπίζεται στο παράδειγμα που αυτή θέτει, στο εργασιακό κλίμα που δημιουργεί, στην ενσωμάτωση φιλοπεριβαλλοντικών πρακτικών, στις διαδικασίες και τα πρωτόκολλα εργασίας, την παροχή κινήτρων, καθώς και τη σημασία που αυτή αποδίδει στην εκπαίδευση σε θέματα περιβάλλοντος και αειφορίας στα πλαίσια της επαγγελματικής εκπαίδευσης-κατάρτισης. Οι ερευνητές συζητούν τα αποτελέσματα και προτείνουν μέτρα καλής πρακτικής για την γεφύρωση της απόστασης μεταξύ της πρόθεσης και της εκδήλωσης ΠΥΕΣ.

## ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ:

Περιβαλλοντική Εκπαίδευση/ Εκπαίδευση για την Αειφόρο Ανάπτυξη, Πράσινοι χώροι εργασίας, Πράσινη Διεύθυνση

## Εισαγωγή

Μία από τις σημαντικότερες σύγχρονες παγκόσμιες προκλήσεις, είναι η υποβάθμιση του περιβάλλοντος ως συνέπεια των μη αειφόρων ανθρώπινων δραστηριοτήτων και διαχείρισης του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Οι στάσεις και αντιλήψεις γύρω από τα περιβαλλοντικά προβλήματα και η ευαισθητοποίηση και η αξία που αποδίδεται στην προστασία του περιβάλλοντος, ευθυγραμμισμένες είτε με την οικοκεντρική είτε με την ανθρωποκεντρική ιδεολογία (Γεωργόπουλος 2002), κατευθύνουν σε μεγάλο βαθμό τις προσωπικές επιλογές του ατόμου τόσο στην καθημερινή του ζωή όσο και στο χώρο εργασίας. Κατά συνέπεια, η συμπεριφορά και οι καθημερινές ενέργειες των ανθρώπων μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα του περιβάλλοντος (Bhattacharyya et al., 2020). Τα τελευταία χρόνια υπάρχει έντονη επιστημονική δραστηριότητα στη μελέτη ανθρωπίνων συμπεριφορών και ενεργειών που οδηγούν στην περιβαλλοντική υποβάθμιση, και στον επαναπροσανατολισμό της συμπεριφοράς αυτής προς την κατεύθυνση μιας Περιβαλλοντικά Υπεύθυνης Συμπεριφοράς-ΠΥΣ (Hargreaves, 2011). Σύμφωνα με τους Kollmuss & Agyeman (2002), ως Περιβαλλοντικά Υπεύθυνα Συμπεριφορά (ΠΥΣ- pro environmental behavior), μπορεί να χαρακτηριστεί η συμπεριφορά που

συνειδητά και σταθερά αποσκοπεί στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον. Η κατανόηση και μελέτη των παραγόντων που διαμορφώνουν και επηρεάζουν την ΠΥΣ (Bhattacharyya et al., 2020), μπορεί να συμβάλει στην διαμόρφωση στρατηγικών αλλά και πολιτικών αποφάσεων, προς την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών προβλημάτων (Larson et al., 2011). Οι παράγοντες αυτοί σε συνάρτηση με ατομικά κίνητρα μπορεί να αναδείξουν παραμέτρους που θα μπορούσαν να αυξήσουν δραστηριότητες και ενέργειες φιλικές προς το περιβάλλον (Tarrant & Cordell, 2002).

Μια ενδελεχής μελέτη από τους Sorpha & Klockner (2011) έδειξε ότι υπάρχουν τρία βασικά μοντέλα τα οποία χρησιμοποιούν οι ερευνητές, για να εξηγήσουν την ψυχολογία περιβαλλοντικών συμπεριφορών και να αναδείξουν παράγοντες που επηρεάζουν την φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά. Τα τρία αυτά βασικά μοντέλα είναι το μοντέλο της θεωρίας της προκαθορισμένης και προσχεδιασμένης συμπεριφοράς (Theory of Planned Behaviour) του Ajzen (1991), το μοντέλο της θεωρίας της ενεργοποίησης προτύπων συμπεριφοράς (Norm Activation Theory) του Schwartz (1994) και το μοντέλο Αξία-Πεποίθηση-Πρότυπο (ηθικής) συμπεριφοράς (Value-Belief-Norm Theory) από τον Stern (2000).

Σύμφωνα με το μοντέλο της θεωρίας της προκαθορισμένης (προσχεδιασμένης) συμπεριφοράς η ανθρώπινη συμπεριφορά πηγάζει κατευθείαν από την πρόθεση του ατόμου να συμπεριφερθεί με κάποιο τρόπο. Όσο πιο δυνατή είναι η πρόθεση του να συνδεθεί με μια συμπεριφορά, τόσο πιο πιθανό είναι να την κάνει πράξη. Βασικά στοιχεία του μοντέλου αποτελούν οι πεποιθήσεις, η κοινωνική πίεση και οι πεποιθήσεις ελέγχου (Ajzen, 1991).

Η θεωρία της ενεργοποίησης προτύπων συμπεριφοράς, υποστηρίζει ότι η ΠΥΣ προέρχεται από προσωπικούς ηθικούς κανόνες, σχετικούς με αυτή τη συμπεριφορά. Αυτοί ενεργοποιούνται στα άτομα που πιστεύουν ότι οι περιβαλλοντικές συνθήκες απειλούν άλλους ανθρώπους, άλλα είδη, ή τη βιόσφαιρα και θεωρούν ότι η ΠΥΣ μπορεί να αποτρέψει την απειλή αυτή (Schwartz, 1994).

Το μοντέλο της θεωρίας αξία-πεποίθηση-πρότυπο (ηθικής) συμπεριφοράς, θεωρεί ότι η ΠΥΣ προέρχεται από την υιοθέτηση ορισμένων προσωπικών αξιών, από πεποιθήσεις που υποστηρίζουν ότι οι οντότητες και τα πράγματα που είναι σημαντικά για αυτές τις αξίες απειλούνται και ότι οι προσωπικές ενέργειες του ατόμου μπορούν να αποτρέψουν την απειλή (Stern, 2000). Πιο συγκεκριμένα οι Stern & Dietz (1994) υποστηρίζουν πως η ΠΥΣ επηρεάζεται από τρεις διαφορετικές διαστάσεις: από το ίδιο το άτομο, από τους υπόλοιπους ανθρώπους, και από τα έμβια όντα.

Προς ενίσχυση των πιο πάνω, σε έρευνα του ο Marcinkowski (1998), μετά από σύγκριση των αποτελεσμάτων τριών ερευνών (αυτών των: Sia, 1984· Sivek, 1989· Marcinkowski, 1989), σημειώνει ότι υπάρχουν πέντε μεταβλητές που σχετίζονται σημαντικά, ή δύνανται να προβλέψουν την ΠΥΣ: το σημείο ελέγχου του ατόμου, το σημείο ελέγχου της κοινωνικής ομάδας, η γνώση για τις στρατηγικές δράσης, οι ικανότητες εκμετάλλευσης αυτών των στρατηγικών και η περιβαλλοντική ευαισθησία.

Σε παρόμοια έρευνα οι Hwang et al., (2000) διερεύνησαν τις σχέσεις που υπάρχουν και τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε πάλι πέντε μεταβλητές οι οποίες καθορίζουν το σχηματισμό της ΠΥΣ. Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν ήταν: η γνώση, το σημείο ελέγχου, η στάση ή η νοοτροπία του ατόμου, η προσωπική του ευθύνη - δηλαδή η υποχρέωση που αισθάνεται το άτομο απέναντι στον εαυτό του να δράσει για κάποιο θέμα και η πρόθεση του ατόμου να δράσει. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τα όρια που το ίδιο το άτομο θεωρεί ότι μπορεί να ελέγχει και θέτει για τον εαυτό του, επιδρούν και διαμορφώνουν τη στάση ή τη νοοτροπία που παρουσιάζει, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την πρόθεση του ατόμου να δράσει. Ακολούθως, αυτά τα όρια που θεωρεί ότι μπορεί να ελέγχει και η στάση ή νοοτροπία που παρουσιάζει το άτομο, επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται την προσωπική του ευθύνη και έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην πρόθεση του ατόμου να δράσει από ότι η γνώση και η ίδια η προσωπική ευθύνη που νιώθει. Παρόμοιες παράμετρος στην ανάπτυξη ΠΥΣ

εντοπίζει και ο Γεωργόπουλος (2002): τις γνώσεις, τη συναισθηματική εμπλοκή, τις αξίες, τις στάσεις και την ανάληψη ευθύνης-δράσης.

Για την μελέτη αξιών και ηθικών σχέσεων είναι απαραίτητη η περιβαλλοντική ηθική που σε συνάρτηση με την κατάλληλη περιβαλλοντική εκπαίδευση μπορεί να διαμορφώσει πολίτες οι οποίοι να είναι καταρτισμένοι και ευαισθητοποιημένοι (Μανδρίκας & Σκορδούλης, 2016). Αυτό υποστηρίζουν και άλλες έρευνες οι οποίες θέτουν ως βασικό στοιχείο τις αξίες των ατόμων (Kuppusamy & Gharleghi, 2014 · Schultz & Zelezny, 1999 · Schwartz, 1994 · Stern & Dietz, 1994 · Tanner, 1999). Σε παρόμοια έρευνα οι Bhattaacharyya et al., (2020), βασιζόμενοι στο μοντέλο του Schwartz (1994), υποστηρίζουν πως η ΠΥΣ μπορεί να προβλεφθεί από τις προσωπικές αξίες, τις ηθικές υποχρεώσεις και συμπεριφορές αλλά και στους υποκειμενικούς κανόνες του κάθε ατόμου.

Οι Osman et al., (2014), μελετώντας την σχέση μεταξύ της γνώσης και της ΠΥΣ ανάμεσα σε φοιτητές επιχειρηματικών σπουδών, βρήκαν ότι ο τρόπος διάθεσης αλλά και το επίπεδο των πληροφοριών που παρέχονται μπορούν να την επηρεάσουν. Συνεπώς η εκπαίδευση, ως μέσο που μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην καλλιέργεια ΠΥΣ, μπορεί να αξιοποιηθεί στα πλαίσια μιας ενιαίας συνολικής κρατικής πολιτικής, αλλά και από επιχειρήσεις που θέλουν να υιοθετήσουν ΠΥΣ (Vicente-Molina et al., 2013). Αυτό ενισχύεται και από την τοποθέτηση των Tursynbayeva et al., (2020) οι οποίοι υποστηρίζουν πως η περιβαλλοντική εκπαίδευση εκτός από το πανεπιστήμιο, πρέπει να εμβολιάζει όλες τις πτυχές της καθημερινότητας των ανθρώπων συμπεριλαμβανομένου και του εργασιακού χώρου.

Το εργασιακό κλίμα, με την κατάλληλη «πράσινη ψυχολογία» και σε συνάρτηση με την εταιρική περιβαλλοντική πολιτική η οποία παρέχει καθοδηγητικές γραμμές στο γενικό και οργανωτικό επίπεδο (Saifulina & Penela, 2016) και ενθαρρύνει την εκπαίδευση, μπορεί να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα αφού μπορεί να ενισχύσει την σχέση μεταξύ της πρόθεσης για ΠΥΣ και της πρακτικής εκδήλωσής της (Norton et al., 2016). Αυτό τεκμηριώνεται και από έρευνα των Ambrose et al., (2007), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ταύτιση μεταξύ προσωπικών ηθικών αξιών και εταιρικών στόχων, μπορούν να προβλέψουν την συμπεριφορά των ατόμων εντός του χώρου εργασίας.

Ωστόσο, είναι η διερεύνηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την ανάπτυξη ΠΥΣ επαρκής ώστε να γίνει κατανοητή η εκδηλούμενη περιβαλλοντική συμπεριφορά; Σύμφωνα με την Tanner (1999) η εκδηλούμενη ΠΥΣ γενικά περιορίζεται από μια σειρά από ανασταλτικούς παράγοντες. Η Tanner (1999) διερεύνησε τους υποκειμενικούς παράγοντες που υποτίθεται ότι επηρεάζουν την ΠΥΣ (αίσθημα ευθύνης, εμπόδια συμπεριφοράς) και τις αντικειμενικές συνθήκες που ενδεχομένως να περιορίζουν την ΠΥΣ (κοινωνικές-δημογραφικές μεταβλητές όπως: έλλειψη αυτοκινήτου, τόπος διαμονής και εισόδημα). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας υπάρχουν εμπόδια και περιορισμοί στη συμπεριφορά των ατόμων που καθιστούν λιγότερο πιθανή ή ακόμη και αδύνατη την εκδήλωση ΠΥΣ. Συνεπώς, οι παράγοντες που θεωρείται ότι συμβάλλουν στην ανάπτυξη ΠΥΣ πιθανόν να μην είναι οι καθοριστικοί στην εκδήλωση της, διότι υπάρχουν υποκειμενικοί και αντικειμενικοί περιορισμοί στις συνθήκες του κάθε ατόμου.

Ενδεχομένως αυτό να σημαίνει ότι υπάρχει χάσμα μεταξύ της περιβαλλοντικής συνείδησης και εκδηλούμενης συμπεριφοράς, δηλαδή, παρόλο που το άτομο μπορεί να έχει περιβαλλοντική συνείδηση, αυτό δεν συνεπάγεται ότι θα εκδηλώσει ΠΥΣ σε χώρο εκτός του ελέγχου του, όπως ο χώρος εργασίας στον οποίο τα άτομα λειτουργούν σύμφωνα με την πολιτική που εφαρμόζεται και αντιδρούν ανάλογα με τις εργασιακές συνθήκες. Η ίδια η ύπαρξη πολιτικής δεν μπορεί να είναι αρκετή αν δεν ενσωματώνει την ενεργό εμπλοκή του επαγγελματία (Saifulina & Penela, 2016). Άρα, παρόλο που το άτομο μπορεί να γνωρίζει και να συνειδητοποιεί ποιες δραστηριότητες είναι απαραίτητες για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής κατάστασης, υπάρχουν συνθήκες που μπορούν να διευκολύνουν ή να εμποδίζουν την εκτέλεση της περιβαλλοντικά υπεύθυνης δράσης (Tanner, 1999).

Συνεπώς ο όρος περιβαλλοντικά υπεύθυνη συμπεριφορά (pro-environmental behavior) ο οποίος χρησιμοποιείται γενικευμένα σε αριθμό ερευνών, δεν αντικατοπτρίζει την πλήρη έννοια σε επίπεδο εργασιακού χώρου, αφού αποκλείει ουσιαστικές εξωγενείς περιοριστικούς παράγοντες

αλλά και ευκαιρίες που δημιουργούνται από τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο. Αυτό ενισχύεται και με την τοποθέτηση των Zhong & Shi (2020) οι οποίοι τονίζουν ότι, το πώς οι άνθρωποι εξασκούν ΠΥΣ στην καθημερινότητα τους και πώς μπορεί η σχέση μεταξύ περιβαλλοντικής συνείδησης και εκδηλούμενης ΠΥΣ να «παντρευτεί» αποτελεσματικά και ουσιαστικά παραμένει ένα σύνθετο ερώτημα. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αν και αρκετοί άνθρωποι δηλώνουν πρόθυμοι να συμπεριφερθούν περιβαλλοντικά υπεύθυνα, στην πράξη και ιδιαίτερα σε συνεργασία με άλλους ανθρώπους, είναι δυνατό να μην εφαρμόζουν αυτά που υποστηρίζουν. Η καθημερινή αλληλεπίδραση των ανθρώπων με άλλα άτομα και διαφορετικές καταστάσεις έχει και αυτή καθοριστική σημασία στη διαμόρφωση ΠΥΣ. Στα πλαίσια αυτά, σε ένα εργασιακό περιβάλλον υπάρχει πλειάδα κοινωνικών παραγόντων και άλλων στοιχείων που να ενισχύουν ή να αποθαρρύνουν την εκδήλωση ΠΥΣ. Ενισχύοντας τα πιο πάνω οι Ones & Dilchert (2012), υποστηρίζουν ότι η ΠΥΣ αν και έχει μελετηθεί υπό την προσωπική και δημόσια σκοπιά, δεν έχει μελετηθεί εκτενώς υπό την σκοπιά του εργασιακού περιβάλλοντος.

Για τους σκοπούς της έρευνας υιοθετείται ο όρος Περιβαλλοντικά Υπεύθυνη Επαγγελματική Συμπεριφορά (ΠΥΕΣ) ο οποίος ερμηνεύεται ως η συμπεριφορά που αποσκοπεί στην μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον, στα πλαίσια της επαγγελματικής δραστηριότητας και καθημερινής ενασχόλησης με το επαγγελματικό πεδίο.

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στο να εντοπίσει τους παράγοντες που ευνοούν ή παρεμποδίζουν την εκδήλωση ΠΥΕΣ, μέσα από την οπτική γωνία τριών διαφορετικών ομάδων συμμετεχόντων σε τρεις διαφορετικές συνθήκες εργοδότησης. Συγκεκριμένα εξετάζονται:

- 1) Ο ρόλος της διεύθυνσης/ηγείας ενός οργανισμού για την προώθηση της ΠΥΕΣ, μέσα από τη σχέση της με το ανθρώπινο δυναμικό και τη διαχείρισή του.
- 2) Παράγοντες που επηρεάζουν ή και ενισχύουν την πρακτική εφαρμογή ΠΥΕΣ οι οποίοι σχετίζονται με την κουλτούρα του εργασιακού περιβάλλοντος και τις υποδομές.

Τέλος προτείνεται ένα πλαίσιο μέτρων καλής πρακτικής, τα οποία θα βοηθήσουν στην σύζευξη της ατομικής περιβαλλοντικής συνείδησης με την ουσιαστική εξάσκηση ΠΥΕΣ στον χώρο εργασίας.

## **Μεθοδολογία της Έρευνας**

### ***Μέσα συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων***

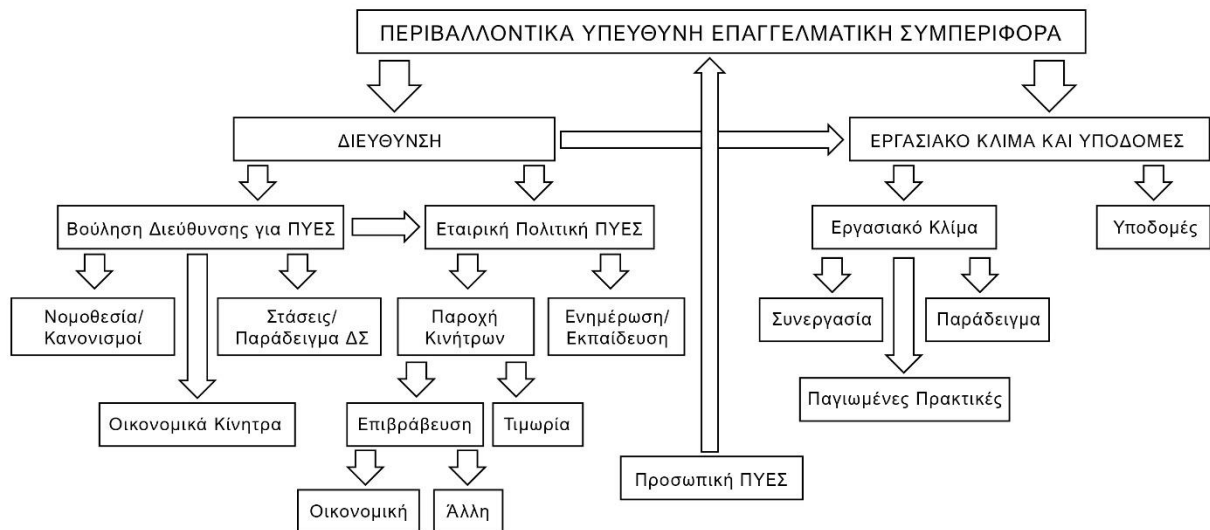
Για τη συλλογή δεδομένων διεξήχθησαν ημιδομημένες προσωπικές συνεντεύξεις με άτομα από τρεις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (εργαζόμενοι σε χώρους που έχουν αναγνωρισθεί ως πράσινοι χώροι εργασίας, εργαζόμενοι σε χώρους του ιδιωτικού τομέα χωρίς οποιοδήποτε σήμα περιβαλλοντικής ποιότητας και ηγετικά στελέχη ιδιωτικών επιχειρήσεων). Στόχος των συνεντεύξεων ήταν η εμβάθυνση στις ιδέες και απόψεις εκπροσώπων από τις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων σαν μια πρώτη διερευνητική προσέγγιση στο θέμα. Οι συγκεκριμένες ομάδες και τα άτομα που έλαβαν μέρος στην συνέντευξη επιλέχθηκαν με σκόπιμη δειγματοληψία από τον ερευνητή, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η συμμετοχή στην έρευνα ατόμων από τα τρία διαφορετικά εργασιακά πλαίσια που προβλέπει η έρευνα. Για τη συλλογή δεδομένων επιλέχθηκε η συνέντευξη ως ποιοτικό ερευνητικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να βοηθήσει στη σε βάθος διερεύνηση, ερμηνεία και συλλογή πληροφοριών σε σχέση με την συναισθηματική πτυχή και την συμπεριφορά ατόμων (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005).

Οι πράσινοι χώροι εργασίας αφορούν αποκλειστικά γραφειακούς χώρους στους οποίους έχει απονεμηθεί το σήμα περιβαλλοντικής ποιότητας από το πρόγραμμα «Green Offices», το οποίο βρίσκεται υπό την αιγίδα της επιτρόπου περιβάλλοντος Κύπρου και συντονίζει ο μη κυβερνητικός οργανισμός CYMEPA. Το σήμα απονέμεται σε γραφειακούς χώρους οι οποίοι έχουν αξιολογηθεί με κριτήρια τα οποία αφορούν την περιβαλλοντική διαχείριση του γραφειακού χώρου την εξοικονόμηση ενέργειας, την διαχείριση απορριμμάτων κ.ο.κ.

Οι συνεντεύξεις προς τις τρεις ομάδες που αναφέρθηκαν πιο πάνω εξέταζαν προσωπικές αντιλήψεις, απόψεις, ψυχολογικούς παράγοντες και κίνητρα για εκδήλωση ΠΥΕΣ όπως για παράδειγμα η επιβολή συγκεκριμένων πρακτικών ή η επιβράβευση τους. Το τελικό πρωτόκολλο συμπεριλάμβανε 22 προκαθορισμένες ερωτήσεις γνώμης και συναισθημάτων με βασικούς άξονες διερεύνησης την περιβαλλοντική πολιτική εντός του χώρου εργασίας, τον ρόλο της διεύθυνσης, τους παράγοντες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την ΠΥΕΣ και τις ευκαιρίες για επαγγελματική εκπαίδευση-κατάρτιση. Ακολουθήθηκε ημιδομημένη μορφή συνέντευξης. Οι ερωτήσεις καθοδηγούμενες από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων έδιναν τη δυνατότητα στον ερευνητή και τους συμμετέχοντες να προσθέσουν στοιχεία και να εμπλουτίσουν τη συζήτηση με πληροφορίες χρήσιμες για τους σκοπούς της έρευνας.

Για να ελεγχθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων έγιναν πιλοτικές συνεντεύξεις με πέντε διαφορετικά άτομα τα οποία δεν αποτέλεσαν μέρος του δείγματος, ούτως ώστε να εντοπιστούν οι οποιεσδήποτε δυσκολίες στην πλήρη κατανόηση των ερωτήσεων. Η πιλοτική εφαρμογή έδειξε ότι οι ερωτήσεις που περιλάμβανε το πρωτόκολλο ήταν επαρκείς και οι αλλαγές που έγιναν αφορούσαν απλή αναδιατύπωση για μεγαλύτερη σαφήνεια.

Ακολούθησαν δεκαπέντε συνεντεύξεις οι οποίες απομαγνητοφωνήθηκαν και αναλύθηκαν ως προς το περιεχόμενό τους (ανασκόπηση περιεχομένου). Συγκεκριμένα ακολουθήθηκε η διατμηματική (cross sectional) - κατηγοριακή μέθοδος. Τα κείμενα των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων κωδικοποιήθηκαν και ταξινομήθηκαν σε επιμέρους τμήματα και κατηγορίες οι οποίες προέκυψαν από κοινά θέματα και μοτίβα. Οι κατηγορίες, οι θεματικές και τα υποθέματα που προέκυψαν αποτέλεσαν τον τρόπο οργάνωσης της βάσης δεδομένων του ερευνητή (Διάγραμμα 1). Συγκεκριμένα δημιουργήθηκαν δύο κύριες κατηγορίες (Διεύθυνση-Εργασιακό κλίμα και Υποδομές) οι οποίες αναλύθηκαν σε υποκατηγορίες (Βούληση διεύθυνσης για ΠΥΕΣ, Εταιρική πολιτική ΠΥΕΣ, Εργασιακό Κλίμα και Υποδομές) οι οποίες προκύπτουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι αποτυπώνουν τις ομαδοποιημένες ποικίλες αντιλήψεις και προσωπικές απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με συνθήκες που επικρατούν εντός του εργασιακού χώρου και που μπορούν να επηρεάσουν την εξάσκηση ΠΥΕΣ.



Διάγραμμα 1. Παράγοντες που επηρεάζουν την Περιβαλλοντικά Υπεύθυνη Επαγγελματική Συμπεριφορά

### Δείγμα-Χαρακτηριστικά

Το δείγμα αποτέλεσαν 7 άνδρες και 8 γυναίκες (N=15) επαγγελματίες ηλικίας 20-64 ετών. Η δειγματοληψία ήταν σκόπιμη με τρόπο που να εξασφαλίζει τη συμμετοχή ατόμων από όλες τις ομάδες εμπλεκομένων σε μια επαγγελματική μονάδα. Η πρώτη ομάδα αφορούσε υπαλλήλους που απασχολούνται σε χώρους εργασίας (E) που δεν έχουν αναγνωρισθεί ως πράσινοι χώροι εργασίας (NE = 5). Η δεύτερη ομάδα αποτελείτο από άτομα που απασχολούνται σε χώρους που

έχουν αναγνωρισθεί ως πράσινοι χώροι εργασίας (ΠΕ) (ΝΕΠΕ = 5) και η τρίτη ομάδα από άτομα που είναι Διευθυντικά στελέχη (ΔΣ) εταιρειών-οργανισμών (ΝΔΣ = 5). Με τον τρόπο αυτό οι παράγοντες που ενισχύουν την ΠΥΕΣ εξετάζονται μέσα από τις οπτικές γωνίες όλων των εμπλεκομένων σε μια επαγγελματική μονάδα.

### **Περιορισμοί**

Ως περιορισμό της έρευνας επισημαίνουμε την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος των συνεντεύξεων. Η επιλογή του δείγματος περιορίστηκε σε τρεις ομάδες συμμετεχόντων, οι οποίοι εργάζονται σε συγκεκριμένους χώρους εργασίας, οι οποίοι είχαν προεπιλεγθεί από τον ερευνητή και ενδεχομένως να διαφέρουν από άλλους χώρους εργασίας. Συνεπώς δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων σε επίπεδο πληθυσμού της Κύπρου αλλά μας επιτρέπουν να εμβαθύνουμε στη διερεύνηση και ερμηνεία ζητημάτων σχετικών με το ρόλο της διεύθυνσης-ηγείας στη διαμόρφωση ΠΥΕΣ. Ταυτόχρονα αυτή η πρώτη διερευνητική προσέγγιση στο θέμα μπορεί να δώσει έναυσμα για μελλοντικές έρευνες και τα αποτελέσματά της πρέπει να αξιοποιηθούν με προσοχή.

### **Αποτελέσματα**

#### **Ο ρόλος της διεύθυνσης/ηγείας του οργανισμού**

Οι συμμετέχοντες και από τις τρεις ομάδες φαίνεται να αναγνωρίζουν τη σημασία που έχει ο ρόλος της διεύθυνσης στην διαμόρφωση ΠΥΕΣ αφού αυτή ορίζει το εργασιακό περιβάλλον και την περιβαλλοντική πολιτική που ακολουθεί η εταιρία. Ταυτόχρονα επισημαίνονται δράσεις-παράγοντες που απορρέουν από την πολιτική που η διεύθυνση ακολουθεί και το εργασιακό κλίμα που διαμορφώνει, οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν ενισχυτικά ή αποτρεπτικά για τη διαμόρφωση ΠΥΕΣ.

#### **Ύπαρξη ή έλλειψη βούλησης για ενθάρρυνση ΠΥΕΣ από τη διεύθυνση**

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που αναδείχθηκε, και που έχει σαφώς αρνητική επίδραση είναι η έλλειψη βούλησης από την διεύθυνση για περιβαλλοντικά υπεύθυνη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Εργοδοτούμενοι σε απλούς χώρους εργασίας (Ε) που δεν έχουν αναγνωρισθεί ως 'πράσινοι', δηλώνουν ότι παρατηρούν έλλειψη διευθυντικής βούλησης ως προς τη διαμόρφωση περιβαλλοντικής πολιτικής και ΠΥΕΣ στον χώρο εργασίας και έλλειψη στόχων. Επισημαίνουν εμφανή σημάδια απουσίας ηγεσίας και προγραμματισμού σε σχέση με την ΠΥΕΣ παρόλο που όλοι συμφωνούν ότι η ύπαρξη περιβαλλοντικής πολιτικής και προγραμματισμού είναι σημαντική.

Οι συμμετέχοντες οι οποίοι απασχολούνται σε πράσινους χώρους εργασίας (Επαγγελματίες σε πράσινους χώρους εργασίας - ΕΠΕ) λόγω και της φύσης της δουλειάς τους φαίνεται να δίνουν ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στον καθοριστικό ρόλο της διεύθυνσης. Υποστηρίζουν ότι η ενθάρρυνση και η στήριξη από την διεύθυνση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας προς υλοποίηση περιβαλλοντικής πολιτικής ενώ παράλληλα σε κάποιες περιπτώσεις αναγνωρίζουν και την προσωπική ευθύνη. Οι ΕΠΕ1 και ΕΠΕ2 τονίζουν:

«...η ενθάρρυνση από την διεύθυνση παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο αφού σίγουρα ένας υπάλληλος όταν ενθαρρυνθεί και ακόμα καλύτερα επιβραβευθεί θα κάνει περισσότερα πράγματα και θα προσέχει συνεχώς». (ΕΠΕ1)

«Σε γενικό πλαίσιο η ενθάρρυνση της διεύθυνσης νομίζω παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο. Είναι καθοριστικός παράγοντας». (ΕΠΕ2)

Αντίθετα τα διοικητικά στελέχη (ΔΣ) υποστηρίζουν πως υπάρχει η βούληση η οποία όμως οριοθετείται από τα πλαίσια κανονισμών και προτύπων. Ο ΔΣ4 εξηγεί ότι η επιδιωκόμενη ΠΥΣ δεν γίνεται κατόπιν προσωπικής επιλογής, αλλά κυρίως για ευθυγράμμιση με το ευρωπαϊκό δίκαιο και την Κυπριακή νομοθεσία και ότι:

«Από την πλευρά τη δική μου εγώ κοιτάζω πάντα να είμαστε εντάξει με τους κανονισμούς και τις νομοθεσίες». (ΣΔ4)

### Ενημέρωση εργοδοτούμενων από τη διεύθυνση για ΠΥΕΣ

Εξίσου σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την εκδήλωση ΠΥΕΣ φάνηκε να είναι η ενημέρωση-εκπαίδευση. Και οι δύο ομάδες εργοδοτούμενων επισήμαναν ότι η ενημέρωση που δέχονται όσον αφορά τη σχέση των περιβαλλοντικών ζητημάτων με την επαγγελματική τους πρακτική, μπορεί να επηρεάζει την ΠΥΕΣ. Γενικά όλοι οι συμμετέχοντες παρατήρησαν ότι υπάρχει έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με φιλοπεριβαλλοντικές πρακτικές στο χώρο εργασίας. Σε αυτό συμφωνεί και το ΔΣ2 το οποίο επισημαίνει συγκεκριμένα ότι:

«...και σε αυτό τον τομέα υστερούμε... στην έλλειψη πληροφόρησης και ενημέρωσης». (ΣΔ2)

### Παροχή κινήτρων στους εργοδοτούμενους

Πέραν από την γενική παραδοχή για έλλειψη ενημέρωσης, οι εργοδοτούμενοι (Ε) συγκλίνουν στην άποψη ότι υπάρχουν αρκετά περιθώρια προσωπικής βελτίωσης και υποστηρίζουν ότι η επιβράβευση ή κάποιες άλλες μορφές κινήτρων θα λειτουργούσαν θετικά ως προς την υλοποίηση των περιβαλλοντικών στόχων.

Το οικονομικό κίνητρο αναφέρθηκε επίσης, τόσο από τους εργαζόμενους σε πράσινες θέσεις εργασίας όσο και από τους εργοδότες/διευθυντικά στελέχη. Ο ΕΠΕ3 αναφέρει ότι η οικονομική επιβράβευση και συγκεκριμένα τα οικονομικά κίνητρα μπορεί να φέρουν αποτελέσματα.

Ενώ οι εργοδοτούμενοι αναφέρονται σε οικονομικά κίνητρα που αφορούν τους ίδιους, τα διευθυντικά στελέχη εξετάζουν τα οικονομικά κίνητρα υπό το πρίσμα της οικονομικής επιβάρυνσης ή οικονομικού κέρδους που η ΠΥΕΣ θα επέφερε στη λειτουργία της εταιρίας τους. Συγκεκριμένα θεωρούν την οικονομική πτυχή ως την πιο σημαντική στον χώρο εργασίας, περισσότερο μάλιστα από την ανησυχία για το περιβάλλον:

«Εγώ λόγω θέσης, θεωρώ πρώτιστης σημασίας τα οικονομικά... το πιο βασικό [κίνητρο] για οποιαδήποτε εταιρία...» (ΔΣ1).

Ο ΔΣ3 μάλιστα, προχωρά επιχειρηματολογώντας ότι αν η ίδια η ΠΥΕΣ κόστιζε, τότε δεν θα λειτουργούσε:

«Νομίζω πως για εμένα ένα πράγμα που θα με αποθάρρυνε θα ήταν να μου κόστιζε οικονομικά...». (ΔΣ3)

Ο ΔΣ4 στην ουσία φαίνεται να μην έχει ενδογενή κίνητρα για να συμπεριφέρεται περιβαλλοντικά υπεύθυνα και η ΠΥΕΣ που εκδηλώνει ή που εφαρμόζει στη δουλειά του, αφορά στην εξοικονόμηση χρημάτων ή τη νομική του υποχρέωση για τήρηση κανονισμών και νομοθεσιών:

«Θα έλεγα δεν έχω κίνητρα. Όμως είπα και πριν η εξοικονόμηση ενέργειας γλυτώνει χρήματα και αυτό αρέσει σε όλους. Παράλληλα υπάρχουν κάποια πράγματα που πρέπει να κάνεις βάσει κανονισμών και νομοθεσιών... αν δεν τα κάνουμε θα έχουμε πρόβλημα με τις άδειες κτλ. ...ο σχεδιασμός φιλικών προς το περιβάλλον έργων δεν είναι πάντα και φθηνός. Κάποιες φορές είναι πολύ πιο ακριβός και υπάρχουν εταιρίες και άτομα που το αποφεύγουν γιατί τους κοστίζει». (ΔΣ4)

Εκτός από τα οικονομικά κίνητρα οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν και σε άλλες μορφές επιβράβευσης ή οφέλους, τα οποία δεν είναι κατ' ανάγκην χρηματικά. Συγκεκριμένα ο Ε2 εξηγεί τη σημασία άλλων κινήτρων και αναφέρει:

«... η επιβράβευση. Μπορεί να μην είναι οικονομική. Μπορεί να είναι μέρες άδειας, ή να κερδίσω για παράδειγμα μισή μέρα εκτός δουλειάς. Κάπως έτσι νομίζω θα ήταν ένα έξτρα κίνητρο» (Ε2).

Την ίδια αντίληψη ως προς την επιβράβευση εξέφρασαν και οι εργοδοτούμενοι σε πράσινες θέσεις εργασίας, οι οποίοι επιπρόσθετα ανέφεραν και την εκπαίδευση του προσωπικού ως τρόπο ενθάρρυνσης για την υλοποίηση της περιβαλλοντικής πολιτικής, ενώ παράλληλα διαφώνησαν κάθετα με την επιβολή κυρώσεων ως αντικίνητρο.

Ενάντια σε οποιαδήποτε μορφή κυρώσεων, τοποθετήθηκαν και μερικά από τα διευθυντικά στελέχη. Παρόλα αυτά, εξήγησαν ότι μια ελαφριά μορφή επιβολής ΠΥΕΣ, με τον κατάλληλο



τρόπο ως μέρος της καθημερινής ρουτίνας του εργασιακού χώρου μπορεί να είναι βοηθητική. Η ελαφριά επιβολή από την Διεύθυνση σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων προτάθηκε και από απλούς εργοδοτούμενους, και σχολιάστηκε ότι ένα αίσθημα «φόβου», μπορεί κάποιες φορές να έχει θετικά αποτελέσματα.

### Περιβαλλοντική Πολιτική

Παρά την επισήμανση έλλειψης ενημέρωσης και δραστηριοποίησης της διεύθυνσης ως προς την διαμόρφωση ΠΥΕΣ, οι εργοδοτούμενοι σχολίασαν ότι διαθέτουν τη βούληση να ακολουθήσουν την περιβαλλοντική πολιτική, εάν αυτή περιλαμβάνει σαφείς στόχους, οδηγίες και κανόνες. Θεωρούν επίσης ότι μια τέτοια πολιτική δεν πρέπει να είναι χρονοβόρα, δεν πρέπει να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό τη φύση της εργασίας, και η εφαρμογή και η πρόοδος της πρέπει να παρακολουθούνται.

Οι εργοδοτούμενοι σε πράσινους χώρους εργασίας αντιμετώπισαν διαφορετικά το ζήτημα και υποστήριξαν ότι η ύπαρξη περιβαλλοντικής πολιτικής στον εργασιακό χώρο δεν συνεπάγεται απαραίτητα και εκδήλωση ΠΥΕΣ και τονίζουν την αναγκαιότητα υιοθέτησης ΠΥΕΣ στις καθημερινές λειτουργίες του εργασιακού χώρου από το προσωπικό. Παράλληλα κάποιιοι από αυτούς εξήγησαν ότι ο τίτλος του Πράσινου Χώρου Εργασίας χρησιμοποιείται περισσότερο για σκοπούς προβολής και διαφήμισης, παρά για τον σκοπό που έχει δημιουργηθεί ο θεσμός.

Η ύπαρξη περιβαλλοντικής πολιτικής για την εξυπηρέτηση σκοπών πέραν των περιβαλλοντικών αναφέρθηκε και από τον ΔΣ4 το οποίο επισημαίνει τη δυνατότητα βελτίωσης:

«Κοίτα θεωρώ θα μπορούσε να ήταν και καλύτερος. Για να είμαι ειλικρινής όλα αυτά γίνονται γιατί ως ένα βαθμό πρέπει, λόγω κανονισμών και νόμων. Από την άλλη γίνεται και για σκοπούς διαφήμισης που στην τελική έχει ως αποτέλεσμα το οικονομικό κέρδος. Οπότε θα έλεγα η ενθάρρυνση δεν γίνεται για το περιβάλλον αλλά για το οικονομικό κέρδος» (ΔΣ4).

### Στάσεις και το παράδειγμα της Διεύθυνσης ως προς την ΠΥΕΣ

Τα Διευθυντικά Στελέχη (ΔΣ) φαίνεται ότι γνωρίζουν την σημασία της ΠΥΕΣ. Συμφωνούν με την ύπαρξη και εφαρμογή περιβαλλοντικής πολιτικής στον χώρο εργασίας, αναγνωρίζουν ότι οι δραστηριότητες των ανθρώπων φέρουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις και δέχονται ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Συγκεκριμένα το ΔΣ1 αναγνωρίζει την σοβαρότητα του θέματος και υποστηρίζει:

«Περιβαλλοντικά Υπεύθυνη Συμπεριφορά (ΠΥΣ) για εμένα είναι μια πολύ σοβαρή έννοια. Δυστυχώς... μεγάλο μέρος του πληθυσμού του κόσμου δεν σέβεται το περιβάλλον. Ο άνθρωπος για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του κατακρεούργησε και βίασε το περιβάλλον... Δεν καταλάβαμε όμως ακόμα, θεωρώ, ότι χωρίς το περιβάλλον εμείς δεν θα υπήρχαμε. Οπότε για εμένα ΠΥΣ είναι η συμπεριφορά που σέβεται το φυσικό περιβάλλον και όλους τους ζωντανούς οργανισμούς που υπάρχουν σε αυτό τον πλανήτη. Χρειάζεται να αντιληφθούμε ότι εμείς χρειαζόμαστε το περιβάλλον ενώ το περιβάλλον δεν χρειάζεται εμάς». (ΣΔ1)

Το ΔΣ2 προβληματίζεται και σημειώνει:

«Χρειαζόμαστε δουλειά. Όλοι μας. Όλες οι εταιρίες και όλοι οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν περιβαλλοντική πολιτική. ...μπορεί να ενσωματωθεί ως μέρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης». (ΣΔ2)

Πέραν από τη σημασία της ΠΥΕΣ, τα ΔΣ επισημαίνουν και τη δική τους ευθύνη και ρόλο στην διαμόρφωση της:

«.....θεωρώ πως ο ρόλος της διεύθυνσης είναι ο πιο σημαντικός εάν όχι ο πιο κύριος. Εάν δεν προταθεί από την διεύθυνση μια συγκεκριμένη πολιτική ή συγκεκριμένες διαδικασίες, είναι ελάχιστοι οι εργοδοτούμενοι που θα πάρουν πρωτοβουλίες» (ΔΣ1).

Τη σημασία της διεύθυνσης στην εκδήλωση ΠΥΕΣ αναφέρουν και οι εργοδοτούμενοι, μιλώντας συγκεκριμένα για τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού αλλά και τις καλές σχέσεις που πρέπει να υπάρχουν ανάμεσα στις δύο πλευρές. Η διεύθυνση φαίνεται να είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία κλίματος που να ενθαρρύνει τους εργοδοτούμενους να εκδηλώσουν ΠΥΕΣ. Στις περιπτώσεις όπου η διεύθυνση μιας επαγγελματικής μονάδας εκδηλώνει και επιδιώκει

ΠΥΕΣ, οι εργοδοτούμενοι στο χώρο δηλώνουν πρόθυμοι να ακολουθήσουν το παράδειγμα (ή τουλάχιστον τις οδηγίες) της διεύθυνσης.

Η πιο πάνω αντίληψη τεκμηριώνεται από την απάντηση του Ε1 ο οποίος εξήγησε ότι στην εργασία του υπήρχε σαφής εφαρμογή περιβαλλοντικά υπεύθυνης συμπεριφοράς η οποία όμως σχετιζόταν με τις δραστηριότητες της εταιρίας και προερχόταν περισσότερο από την έμμεση επιβολή και το παράδειγμα της διεύθυνσης παρά λόγω των στάσεων των υπαλλήλων.

Συγκεκριμένα δήλωσε ότι:

«η Διευθύντρια της εταιρίας είναι ‘μανιακή’ με τον σεβασμό προς το περιβάλλον. Πάντα πριν να ξεκινήσουμε την οποιαδήποτε ανάπτυξη κοιτάζει τρόπους που να μην επηρεάσουμε το φυσικό περιβάλλον της περιοχής. Θυμούνται παλαιότερα είχε κάνει και ηλιακό ρολόι σε μια περιοχή δική μας. Παράλληλα δεν επιτρέπει την αποκοπή δέντρων, αλλά όταν πρέπει, πάντα εξασφαλίζει την μεταφύτευση ή γνωμάτευση από το Τμήμα Περιβάλλοντος. Είναι πολύ μανιακή όντως. Και αυτό μας το μετέφερε και εμάς». (Ε1)

Παρά την επίγνωση της σημασίας που έχει το παράδειγμα και η στάση τους, μερικά διευθυντικά στελέχη (ΔΣ) στην πράξη φαίνεται να εκδηλώνουν σε ελάχιστο βαθμό ΠΥΕΣ. Το ΔΣ 1 επισημαίνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και το ΔΣ2 παραδέχεται παντελή έλλειψη ΠΥΕΣ:

«Τουλάχιστον κάνω ανακύκλωση και σβήνω τον υπολογιστή μου (γέλιο). Θα μπορούσα πραγματικά να κάνω πιο πολλά πράγματα. Η αφοσίωση στην δουλειά από το πρωί όμως με κάνει και ξεχνώ. Όπως είπα και πριν είναι θέμα συνήθειας. Πρέπει κάποιος να μας το υπενθυμίζει συνεχώς». (ΔΣ1)

«...Θα έλεγα δεν διαθέτω σχεδόν καθόλου [ΠΥΕΣ]. Είμαι ειλικρινής». (ΣΔ2)

### **Κουλτούρα εργασιακού περιβάλλοντος και υποδομές**

Ως επιπρόσθετος και μεγάλης σημασίας παράγοντας που επηρεάζει την εκδήλωση περιβαλλοντικά υπεύθυνης συμπεριφοράς από τους εργοδοτούμενους φαίνεται να είναι ο εργασιακός χώρος στον οποίο αναλώνουν αρκετές ώρες της ημέρας.

Όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν έλλειψη ΠΥΕΣ στον χώρο εργασίας τους, την οποία εν μέρει απέδωσαν στο όλο κλίμα και τις πρακτικές που εφαρμόζονται στη δουλειά τους. Οι διαστάσεις κλίματος και πρακτικών που διακρίθηκαν εντοπίζονται στο περιβάλλον, στο χώρο εργασίας και τις παγιωμένες πρακτικές και προτεραιότητες, και τις υποδομές.

### **Περιβάλλον στο χώρο εργασίας (παγιωμένες πρακτικές και προτεραιότητες)**

Συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις αποδίδουν την έλλειψη ΠΥΕΣ στην αλληλεπίδρασή τους με τους άλλους και την πίεση που νιώθουν από τους συναδέλφους τους:

«Όχι και πολύ να σου πω την αλήθεια [εκδήλωση ΠΥΕΣ] γιατί ακολουθείς το τι κάνουν και οι άλλοι για να βγαίνει η δουλειά. Το μόνο που κάνουμε, και αυτό γιατί πρέπει, είναι η ανακύκλωση φαρμάκων και το πέταγμα των υλικών εκεί που πρέπει. Για τα άλλα, απλά κάνουμε ότι κάνουν όλοι, να περάσουμε. Δεν μπορώ εγώ να κάνω διαφορετικά πράγματα από τους άλλους». (Ε4)

«... ως συνήθως οι άνθρωποι ακολουθούν την μάζα. Όταν το κάνουν όλοι θα το κάνω και εγώ ως πούμε. Ειδικά όταν δουλεύω σε ένα τόπο που πρέπει να το κάνω και το κάνουν όλοι οι άλλοι. Ποιος είμαι εγώ να μην το κάνω...». (Ε2)

Ταυτόχρονα ωστόσο, επισημαίνουν ότι προτεραιότητα έχουν οι επαγγελματικές υποχρεώσεις τους. Αυτό τεκμηριώνεται και από τις δηλώσεις της Ε1 η οποία υποστήριξε ότι:

«Για να σου πω την αλήθεια, όχι και πολύ [εκδήλωση ΠΥΕΣ] γιατί είμαι συνέχεια συγκεντρωμένη πάνω στους πελάτες. Έτσι είναι η φύση της δουλειάς μου. Το μόνο που κάνω είναι ανακύκλωση γιατί έχω κοντά μου κάδους ανακύκλωσης. Για τα υπόλοιπα επειδή δεν πρέπει να τα κάνω και η φύση της δουλειάς μου είναι αποκλειστικά η εξυπηρέτηση πελατών δεν είμαι και πολύ περιβαλλοντικά υπεύθυνη στον χώρο εργασίας. Άσε που αρκετές φορές γίνεται και αρκετή σπατάλη γιατί έτσι είναι τα ξενοδοχεία» (Ε1).

Από το σχόλιο αυτό προκύπτει επίσης ότι σε κάποιες περιπτώσεις απλές πρακτικές ΠΥΕΣ όπως η ανακύκλωση μπορεί να εκδηλώνεται με προσωπική πρωτοβουλία. Ωστόσο φαίνεται ότι η σημαντικότερη συνιστώσα η οποία λειτουργεί αποτρεπτικά στην εφαρμογή ΠΥΣ στον χώρο

εργασίας είναι η πλήρης συγκέντρωση στις καθημερινές εργασίες και λειτουργίες του εργασιακού χώρου ο οποίος δεν περιλαμβάνει στην πολιτική του ΠΥΕΣ.

Ακόμα και οι επαγγελματίες σε πράσινους χώρους εργασίας δεν φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από την προσωπική τους ΠΥΕΣ. Ο ΕΠΕ5 εξηγεί ότι παρά την ύπαρξη περιβαλλοντικής πολιτικής, οι υποχρεώσεις που έχουν είναι τόσες που δεν αφήνουν χρόνο για ΠΥΕΣ:

«...Δυστυχώς μπαινεις τόσο ζεστά μέσα στις καθημερινές σου εργασίες και όλα αυτά τα ξεχνάς σε χρόνο μηδέν». (ΕΠΕ5)

Σημαντική είναι η επισήμανση του ΕΠΕ3 ο οποίος στηρίζει την ανάγκη ομαδικότητας ως ένα χαρακτηριστικό του κλίματος στο χώρο εργασίας που μπορεί να προωθήσει την ΠΥΣ:

«Ναι. Νομίζω η ευγένεια και η ομαδικότητα μπορούν να ωθήσουν κάποιον να αλλάξει συμπεριφορά. Επίσης η συνήθεια. Όταν κάποιος συνηθίσει από την αρχή με ένα τρόπο λειτουργίας δεν μπορεί να αλλάξει και εύκολα. Θεωρώ πως η αποθάρρυνση έρχεται όταν δεν υπάρχει σεβασμός. Από εκεί ξεκινούν όλα» (ΕΠΕ3).

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι στην αντίληψη των εργοδοτούμενων, και των εργοδοτούμενων σε πράσινες θέσεις εργασίας, η ΠΥΕΣ απαιτεί χρόνο και ιδιαίτερη προσπάθεια για να εκδηλωθεί αφού απαιτεί απόκτηση νέων συνηθειών.

Η ομαδικότητα ως στοιχείο κλίματος ευνοϊκού για ΠΥΕΣ καθώς και η ευθύνη της διεύθυνσης αναφέρθηκε και από το ΔΣ2:

«Θεωρώ ότι η ομαδικότητα μπορεί να επιφέρει αρκετά θετικά αποτελέσματα [για ΠΥΕΣ]. Και η ενθάρρυνση από την διεύθυνση. Το να αποθαρρύνονται οι υπάλληλοι μιας εταιρίας στην συμπεριφορά τους νομίζω κυρίως εξαρτάται από την διεύθυνση και τον τρόπο που χειρίζονται τους υπαλλήλους τους» (ΔΣ2).

### Υποδομές

Σχετική αναφορά έγινε και στις υποδομές και σε πρακτικές που ακολουθούνται σε χώρους εργασίας και συμβάλλουν στην ΠΥΕΣ. Συγκεκριμένα επικράτησε η άποψη ότι οι πρακτικές που εφαρμόζονται, όπως για παράδειγμα η εξοικονόμηση ενέργειας ή νερού, έχουν ως κίνητρο την εξοικονόμηση χρημάτων και όχι κάποιο άλλο περιβαλλοντικό κίνητρο. Προς υποστήριξη αυτής της άποψης ο Ε4 σχολιάζει ότι μπορεί να αλλάξει κάτι μόνο αν δοθούν οικονομικά κίνητρα. Σε πράσινους χώρους εργασίας τα δεδομένα είναι διαφορετικά. Η ΕΠΕ2 τονίζει την σημασία ΠΥΕΣ και αναφέρεται στη στήριξη που έχει από το γραφείο της και τις υποδομές που αυτό τους παρέχει:

«Είμαι ιδιότροπη. Πραγματικά. Ειδικά στον χώρο εργασίας προσπαθώ όσο μπορώ να συμπεριφέρομαι περιβαλλοντικά υπεύθυνα... μας βοηθά και το γραφείο. Για παράδειγμα υπάρχουν κάδοι ανακύκλωσης... σημάνσεις που σε υπενθυμίζουν ότι πρέπει να εξοικονομείς ενέργεια νερό κτλ. Αλλά νομίζω πως θα μπορούσαμε και καλύτερα». (ΕΠΕ2)

### Συζήτηση

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ περιβαλλοντικής πρόθεσης και αποτελεσματικής εκδήλωσης ΠΥΕΣ, εναπόκειται κυρίως σε διοικητικές παρεμβάσεις, που αφορούν στο εργασιακό κλίμα που επικρατεί, τις υποδομές, την περιβαλλοντική πολιτική, αλλά και τα κίνητρα που παρέχονται σε ένα εργασιακό χώρο. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να συμβάλουν στην ουσιαστική ενίσχυση της ΠΥΕΣ και είναι άμεσα συνυφασμένοι και με το ρόλο της διεύθυνσης. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας οι ηγέτες ενός οργανισμού, αρχικά με το δικό τους παράδειγμα, με την θέσπιση πολιτικής ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών πρακτικών στα πρωτόκολλα εργασιών της μονάδας, την παροχή κινήτρων, ακόμη και την υποχρεωτική εφαρμογή φιλοπεριβαλλοντικών πρακτικών μπορούν να ενθαρρύνουν ή να εμποδίσουν την διαμόρφωση κλίματος περιβαλλοντικά υπεύθυνης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας.

Η πλήρης εστίαση στις καθημερινές εργασίες και λειτουργίες του εργασιακού χώρου έχει αναφερθεί ως εμπόδιο στην υλοποίηση ΠΥΕΣ, το οποίο εύκολα μπορεί να αρθεί με την ενσωμάτωση φιλοπεριβαλλοντικών πρακτικών στην ρουτίνα της εργασίας, ως μέρος των πρωτοκόλλων και της πολιτικής του εργασιακού χώρου. Αυτό, σε συνδυασμό με την κατάλληλη εκπαίδευση, είναι απαραίτητες παράμετροι για επανατοποθέτηση των περιβαλλοντικών πρακτικών στον ίδιο βαθμό προτεραιότητας με τα βασικά καθήκοντα και μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή τους αναιρώντας από την αντίληψη των εργοδοτούμενων την αντιμετώπιση της ΠΥΕΣ ως επιπρόσθετο και χρονοβόρο καθήκον. Οι Wesselink et al., (2017), υποστηρίζουν ότι η ΠΥΕΣ, τις πλείστες φορές εκλαμβάνεται από το προσωπικό ως εθελοντική εργασία και όχι ως μέρος των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων. Σε αυτή τη λειτουργία τονίζουν την καθοριστική συμβολή του διευθυντικού προσωπικού, το οποίο πρέπει να αναγνωρίζει την επιρροή που έχει στο προσωπικό το δικό τους παράδειγμα και η πολιτική που ακολουθούν.

Ταυτόχρονα, ενώ η ύπαρξη πράσινης πολιτικής αναδεικνύεται ως ένας σημαντικός παράγοντας εκδήλωσης ΠΥΕΣ, στην συγκεκριμένη έρευνα κανείς από τους συμμετέχοντες δεν αναφέρθηκε στη σημασία της συμμετοχής των εργοδοτούμενων στην ανάπτυξη πολιτικής για την ΠΥΕΣ (Saifulina & Penela, 2016). Το γεγονός αυτό φανερώνει μη συνειδητοποίηση της ευθύνης από πλευράς των εργοδοτούμενων και ταυτόχρονα, την υιοθέτηση ενός συγκεντρωτικού στυλ ηγεσίας από πλευράς των διοικητικών στελεχών.

Η αναζήτηση εξωτερικών κινήτρων-ερεθισμάτων για τους εργοδοτούμενους, όπως είναι ο έλεγχος, τα οικονομικά κίνητρα αλλά και η επιβράβευση (η οποία μπορεί να μην είναι απαραίτητα χρηματική, μπορεί να έχει όμως οικονομικές προεκτάσεις για μια εταιρία) φάνηκε να αποτελεί ένα από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες ΠΥΕΣ. Οι Jirawuttinunt & Limsuwan (2019) προτείνουν την εφαρμογή πράσινης επιβράβευσης-κινήτρων και πακέτα με οφέλη για τους υπαλλήλους με «πράσινη απόδοση». Ωστόσο, η επιζήτηση κινήτρων, ίσως καταδεικνύει έλλειψη ευαισθητοποίησης και αυτόβουλων κινήτρων αφού η εκδήλωση ΠΥΕΣ προκρίπτει μόνο αν κάποιος είναι υποχρεωμένος να την εκδηλώσει ή μόνο όταν έχει άμεσο όφελος από αυτή. Συνεπώς αυτό δημιουργεί την ανάγκη για τοποθέτηση της ευαισθητοποίησης ως εκπαιδευτικό στόχο. Ως προς αυτό οι Jirawuttinunt & Limsuwan (2019) προτείνουν την «πράσινη πρόσληψη» προσωπικού η οποία επιδιώκει την πρόσληψη ατόμων με «πράσινες» ικανότητες και συμπεριφορά, τα οποία θα μπορέσουν να υποστηρίξουν φιλοπεριβαλλοντικές εταιρικές πρακτικές και θα ενσωματώσουν την «πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη» στην λειτουργία τους.

Μια άλλη διάσταση είναι τα εναλλακτικά κίνητρα τα οποία θεωρήθηκαν ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν θετικά την αλλαγή σε ένα χώρο εργασίας, βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα, σε σχέση με την πιο βαθιά και συνειδητή αλλαγή στην ΠΥΕΣ του ατόμου.

Ένα τέτοιο κίνητρο είναι η απόκτηση του τίτλου «πράσινου χώρου εργασίας». Το συγκεκριμένο κίνητρο μπορεί να είναι αποτέλεσμα συνειδητής αλλαγής μπορεί όμως να είναι και οικονομικό αφού δύναται να αντλήσει κονδύλια για επένδυση στον εργασιακό χώρο. Η υιοθέτηση διεθνών προτύπων και κανονισμών όμως δεν διασφαλίζει την αποτελεσματική περιβαλλοντική πρακτική. Σε πολλές περιπτώσεις οι πρακτικές που εφαρμόζονται είναι επιφανειακές. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, υποστηρίζουν ότι οι υφιστάμενοι «πράσινοι χώροι εργασίας» δεν υιοθετούν ουσιαστικές πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον και ο τίτλος του «πράσινου χώρου εργασίας» γίνεται για σκοπούς διαφήμισης και για εξυπηρέτηση σκοπών πέραν των περιβαλλοντικών. Αυτό είναι έκδηλο στην επιφανειακή υιοθέτηση φιλοπεριβαλλοντικών πρακτικών οι οποίες επικεντρώνονται στην μείωση κατανάλωσης ενέργειας, νερού, και άλλων αναλώσιμων, παρά στην ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο μπορεί να συντείνει στην αυξημένη παραγωγικότητα και υγεία των εργαζομένων και τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί (Sedisio & Lee, 2016).

Ωστόσο σε εταιρίες με αυξημένη οικονομική και εργασιακή δραστηριότητα, η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό κριτήριο επιλογής χώρων εργασίας. Μεγάλοι οργανισμοί και εταιρίες οι οποίοι αντιλαμβάνονται ότι πέραν από τον θετικό αντίκτυπο του

τίτλου «πράσινου χώρου εργασίας» στις προτιμήσεις των καταναλωτών, η ποιότητα του χώρου εργασίας είναι σημαντική και για την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και το εργασιακό κλίμα, θέτουν την δημιουργία τέτοιων συνθηκών στις προτεραιότητές τους. Μακροπρόθεσμα οφέλη μπορεί να ξεκινούν από την αύξηση της παραγωγικότητας μέχρι και την μείωση αδειών ασθένειας του προσωπικού (Saengsawang & Panichrathom, 2018).

Από όλα τα πιο πάνω διαφαίνεται η ανθρωποκεντρική ιδεολογία και η επικράτηση μιας τεχνολογικής, ήπιας μορφής αειφορίας. Ωστόσο, αν το αποτέλεσμα είναι η προστασία του περιβάλλοντος και η αειφορική διαχείριση τόσο των φυσικών πόρων όσο και της επιχείρησης γιατί αυτό να αποτελεί πρόβλημα; Η τεχνολογική αειφορία επιφέρει πιο άμεσα αποτελέσματα και ίσως η χρήση της επιβάλλεται σε κοινωνίες ή χώρους όπου η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση βρίσκεται ακόμη σε εμβρυική κατάσταση. Οι Jaksic et al., (2014), υποστηρίζουν πως τα τελευταία χρόνια σε αρκετές περιπτώσεις η τεχνολογία και η καινοτομία συνέβαλαν στην δημιουργία αειφόρων τεχνολογικών λύσεων οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις παραμένουν κερδοφόρες.

Παραμένει να εξεταστεί η πιο μακροπρόθεσμη και ουσιαστικότερη αλλαγή στη συμπεριφορά μέσα από την ηθική ωρίμανση των κοινωνιών, την ευαισθητοποίηση των ανθρώπων και τη μετάβαση προς πιο οικοκεντρικές μορφές βαθιάς αειφορίας.

Για μια πιο ουσιαστική στροφή και πιο συνειδητή αειφορική πρακτική τα νέα αλλά και υφιστάμενα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να εμπλουτιστούν με συνιστώσες που αφορούν πέραν από την περιβαλλοντική, την κοινωνική και την οικονομική πτυχή, στην πτυχή του ανθρώπινου δυναμικού, με λειτουργικές πολιτικές και διαδικασίες που ενθαρρύνουν την ΠΥΕΣ. Έμφαση στην πρόσληψη προσωπικού δίνεται και από τους Ooi et al., (2017), οι οποίοι εισηγούνται την εφαρμογή περιβαλλοντικής στρατηγικής μέσα από την πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο όρος «Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» αναφέρεται στην πρόσληψη περιβαλλοντικά υπεύθυνου προσωπικού, το οποίο να μπορεί να ενδυναμώσει την ανταγωνιστική θέση ενός οργανισμού ή εταιρίας σε σχέση με τους περιβαλλοντικούς στόχους. Η πρόσληψη «πράσινου» προσωπικού μπορεί να καταπολεμήσει την «μάστιγα της μάζας» η οποία εισάγει και μονιμοποιεί τη συμπεριφορά των πολλών, η οποία μπορεί να μην είναι προς μίμηση, στις λειτουργίες ενός εργασιακού χώρου (π.χ. σπατάλη αναλώσιμων).

Ενδοϋπηρεσιακά προγράμματα κατάρτισης ή πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην μείωση του οικολογικού αποτυπώματος και την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων μπορεί να έχει αρκετά οφέλη για τους εργοδότες-οργανισμούς αφού πέραν από την επίτευξη των πράσινων στόχων αλλά και τις πιο αποδοτικές λειτουργίες, μπορούν να οδηγηθούν σε καινοτόμες πρακτικές, οι οποίες ενδεχομένως να βελτιώσουν την επιχειρησιακή ανταγωνιστικότητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με σωστή καθοδήγηση από την ηγεσία και το διευθυντικό προσωπικό σε συνδυασμό με τα κατάλληλα κίνητρα. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται και η ανάγκη εκπαίδευσης των ίδιων των διευθυντικών στελεχών σε θέματα αειφόρου διαχείρισης.

Ο ρόλος των πανεπιστημίων αλλά και των επαγγελματικών ομάδων είναι ουσιαστικός, ως παροχείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, στους οποίους η διεύθυνση ενός οργανισμού θα στραφεί για να προσφέρει ενημέρωση και εκπαίδευση στους υπαλλήλους της αλλά και για να δεχθεί η ίδια εκπαίδευση. Οι παροχείς εκπαίδευσης πρέπει να φροντίσουν για την δημιουργία κατάλληλων προγραμμάτων και εκπαιδευτικού υλικού τα οποία να βοηθούν τόσο τα διευθυντικά στελέχη όσο και τους υπαλλήλους να συνειδητοποιήσουν τα πολλαπλά οφέλη που θα προκύψουν από τον επαναπροσανατολισμό της φιλοσοφίας ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση της αειφορίας. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος των πανεπιστημίων και στην αρχική εκπαίδευση των επαγγελματιών αφού βασικές επαγγελματικές στάσεις και ικανότητες διαμορφώνονται σε πρώιμο στάδιο και δυνατό να αποτελέσουν μονιμότερο μέρος του επαγγελματικού τους προφίλ. Τέτοιες ικανότητες είναι μεταξύ άλλων η συνεργασία, η ικανότητα λύσης προβλήματος, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η συστηματική σκέψη, η κριτική και

καινοτόμος σκέψη, η προθυμία για δράση και η ικανότητα επικοινωνίας (Cebrian, Junyent, Mula, 2019 · Nagpal, Haber, Young, 2019 · MacDonald, Clarke, Ponce, 2020).

Οι πιο κάτω κατευθυντήριες γραμμές, βασισμένες στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, προτείνονται ως μέτρα καλής πρακτικής τα οποία με την συμβολή της διεύθυνσης μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχή υλοποίηση ενός ευέλικτου πλαισίου εφαρμογής περιβαλλοντικής πολιτικής στον εργασιακό χώρο ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και δεδομένα.

- 1) Καθολική υποστήριξη από την ηγεσία του οργανισμού, της ΠΥΕΣ και πρακτικών προώθησης των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης, με σχέδια επιβράβευσης του προσωπικού.
- 2) Ανάπτυξη υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος μεταξύ συναδέλφων μέσα από εκπαιδευτική παρέμβαση.
- 3) Καθολική υιοθέτηση περιβαλλοντικά υπεύθυνων ενεργειών και ενσωμάτωσή τους στην καθημερινή επαγγελματική πρακτική.
- 4) Συνεργασία με επαγγελματικούς φορείς.
- 5) Συνεργασία με οργανισμούς/εταιρίες που υιοθετούν περιβαλλοντική πολιτική.
- 6) Αναθεώρηση επιχειρηματικού μοντέλου στην κατεύθυνση φιλοπεριβαλλοντικών πρακτικών, στην ευημερία του προσωπικού και στο όφελος όχι μόνο του οργανισμού αλλά και της κοινωνίας.
- 7) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Πρόσληψη νέου προσωπικού με πράσινες ικανότητες και εκπαίδευση υφιστάμενου προσωπικού σε συνεργασία με πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Η έρευνα αναμένεται να φανεί χρήσιμη σε οργανισμούς, εταιρίες και διοικητικά στελέχη, αφού εντοπίζει συνιστώσες για πρακτική εφαρμογή ΠΥΕΣ σε χώρους εργασίας, οι οποίες δεν είναι εύκολα αντιληπτές και μετρήσιμες και μπορούν να αξιοποιηθούν για ενίσχυση της. Ταυτόχρονα αναδεικνύει περιοχές επαγγελματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης οι οποίες μπορεί να είναι απαραίτητες για την ενίσχυση της ΠΥΕΣ, μπορούν να απευθυνθούν τόσο σε εργοδοτούμενους όσο και σε διευθυντικά στελέχη και αφορούν όχι μόνο επαγγελματικούς οργανισμούς αλλά και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Παράλληλα, τα προτεινόμενα μέτρα καλής πρακτικής μπορούν να αποτελέσουν κριτήρια αξιολόγησης εργασιακών χώρων για εφαρμογή ΠΥΕΣ, ή να αποτελέσουν συμπληρωματική προέκταση υφιστάμενων κριτηρίων αξιολόγησης που ισχύουν σε προγράμματα όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα περιβαλλοντικής σήμανσης “Green Offices” το οποίο αφορά κυρίως γραφειακούς χώρους.

## Συμπεράσματα

Ο εργασιακός χώρος μπορεί να αποτελέσει ένα ουσιαστικό εκπαιδευτικό εργαλείο ως προς την επίτευξη φιλοπεριβαλλοντικών στόχων, αφού η εξάσκηση ΠΥΕΣ στο χώρο εργασίας έχει κατ'επέκταση επίδραση και στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη ΠΥΕΣ, έχουν κυρίως τα διευθυντικά στελέχη τα οποία καθορίζουν την πολιτική των εργασιακών χώρων σε επίπεδο πρόσληψης προσωπικού, σε επίπεδο λειτουργίας, εκπαίδευσης και ενδοεταιρικών κανονισμών και πολιτικής. Σε συντονισμό με πανεπιστημιακά ιδρύματα και επαγγελματικούς φορείς η ανάπτυξη ΠΥΕΣ μπορεί να υιοθετηθεί σε καθολικό επίπεδο μέσω ανάπτυξης δεξιοτήτων που θα προσφέρονται από κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα τόσο σε εργοδοτούμενους όσο και σε διευθυντικά στελέχη με απώτερο σκοπό την καθιέρωση της αειφορίας ως κεντρικής φιλοσοφίας των εργασιακών χώρων.

**SUMMARY IN ENGLISH**

A large amount of our time is spent at our workplace therefore most of the activities that take place within it, have direct and indirect impact on the environment. Our behavior at work determines the scale of this impact, therefore it is necessary to adopt a Professional Environmental Behavior (PEB) to tackle Environmental and Sustainability problems. Adopting a PEB does not depend solely on the people's attitude towards the environment (EB), but also to the working conditions that prevail within a workplace. To this extend, other than the facilities provided in the space and the environmental policy that may exist, PEB can be reinforced through additional factors that can be regulated by the Management of a workplace. This research aims to study the perceptions of employees working in workplaces that have not been labeled as green working spaces, employees working in green spaces and Managerial Executives of Companies-Organizations, around the role of Managerial staff in reinforcing PEB. The results indicate that Managers' role is essential in developing PEB, through the working climate that they regulate, the integration of environmentally friendly procedures in all activities, incentives, and through the importance given on environmental and sustainability provided to the employees through professional development and learning. The authors propose a series of good practice measures in order to bridge the gap between environmental intention and the practical implementation of PEB.

**Αναφορές**

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Ambrose, L.M., Arnaud, A., Schminke M. (2007). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.
- Bhattacharyya, A., Biswas, K., Moyeen, A. (2020). Determinants of pro-environmental behaviors- A cross country study of would-be managers. *Australian Accounting Business & Finance Journal*, 14 (2),51-71.
- Cebrian, G., Junyent, M., Mula, I. (2019). Competencies in education for sustainable development: Emerginng teaching and research developments. *Sustainability*, 12, (579), 1-9.
- Γεωργόπουλος, Α. (2002). *Περιβαλλοντική Ηθική*. Gutenberg
- Dunlap, R., & Van Liere, K. (1978). The "New environmental paradigm": A proposed measuring instrument and preliminary results. *Journal of Environmental Education*, 9, (1), 10-19.
- Dunlap, R., Van Liere, K., Mertig, G.A., & Jones, E. R. (2000). Measuring endorsement of the New Ecological Paradigm: A revised NEP scale. *Journal of Social Issues*, 56 (3), 425-442.
- Hargreaves, T., (2011). Practicing behavior change: Applying social practice theory to pro-environmental behavior change. *Journal of Consumer Culture*, 11(1), 79-99.
- Hwang, Y.H., Kim, S.I., Jeng M.J. (2000). Examining the causal relationships among selected antecedents of responsible environmental behavior. *Journal of Environmental Education*, 31 (4), 19-25.
- Jaksic, L.M., Marinkovic, S., & Rakisevic, J. (2014). Sustainable technology entrepreneurship and development-The case of Serbia. *Journal for Theory and Practice Management*, 65-73.
- Jirawuttinunt, S., Kunnika, L. (2019). The effect of green human resource management on performance of certified ISO 14000 businesses in Thailand. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 11 (1), 168-185.
- Kollmuss, A., Agyeman, J. (2002). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?. *Environmental Education Research*, 8 (3), 239-260.
- Kustrova, M. (2012). The relation between professional soldiers 'environmental knowledge and their environmental behavior, *Revista Academiei FortelorTerestre*, 2 (66), 108-114.
- Kuppusamy, M., Gharleghi, B. (2014). Green barriers and China's agricultural product export: Is there any relationship?. *Asian Social Science*, 10 (16), 34-42.
- Larson, R.L., Whiting W.J. & Green, T.G. (2011). Exploring the influence of outdoor recreation on pro environmental behavior in a demographically diverse population. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*,16 (1), 67-86.
- MacDonald, A., Clarke, A. & Ponce, E. (2020). Sustainability Managers: The job roles and competencies of building sustainable cities and communities. *Public Performance And Management Review*, 43 (6), 1413-1444.
- Μανδρικάς, Α., Σκορδούλης, Κ. (2016). Η αναγκαιότητα της περιβαλλοντικής ηθικής στην περιβαλλοντική

- εκπαίδευση. *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση και Επικοινωνία. Θέματα Δασολογίας και Διαχείρισης Περιβάλλοντος και Φυσικών Πόρων 8<sup>ος</sup> Τόμος*, 180. Έκδοση τμήματος δασολογίας και διαχείρισης περιβάλλοντος και φυσικών πόρων του Δ.Π.Θ.
- Marcinkowski, T. (1989). An analysis of correlates and predictors of responsible environmental behaviour. (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Carbondale, 1988). *Dissertation Abstracts International*, 49 (12).
- Marcinkowski, T. (1998). Predictors of responsible environmental behaviour: A review of three dissertation studies. In Negev, M., Sagy, G., Garb, Y., Salzberg, A., & Tal., A. (2008). Evaluating the environmental literacy of Israeli elementary and high school students. *Journal of Environmental Education*, 39 (2), 3-20.
- Nagpal, S., El Haber, N., Young (2019). Graduate competencies and disposition for sustainable development: The nexus of curriculum and pedagogy in business education. *Social Business*, 8 (4), 345-368.
- Norton, T., Zacher, H., Parker, L.S., Ashkanasy, M.N. (2016). Bridging the gap between green behavioural intentions and employee green behaviour: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (7), 1-48.
- Ones, D.S. & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (4), 447-469.
- Ooi, K.S., Amran, A., Goh, S. & Nejati, M. (2017). Perceived Importance and readiness of green HRM in Malaysian financial services industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9 (4), 457-474.
- Osman, N. H., Jusoh, M. & Amlus, H. (2014). Exploring the relationship between environmental knowledge and environmental attitude towards pro-environmental behaviour: Undergraduate business students perspective. *American-Eurasian Journal of Sustainable Agriculture*, 8(8), 1-4.
- Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε. (2005). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Ιδιωτική έκδοση.
- Saengsawang, S., Panichpathom, S. (2018). Green office building environmental perception and job satisfaction. *Journal of Management*, 9 (2), 23-31.
- Saifulina, N., Penela C., A. (2016). Promoting Sustainable Development at an Organizational Level: An analysis of the Drivers of Workplace Environmentally Friendly Behaviour of Employees. *Sustainable Development*, 25(4), 299-310.
- Schultz, P.W., & Zelezny, L. (1999). Values as predictors of environmental attitudes: Evidence for consistency across 14 countries. *Journal of Environmental Psychology*, 28, 255-65.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism., *Advances in experimental social psychology*, 10, 221-279. Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of Human values? *Journal of social Issues*, 50 (4), 19-45.
- Sediso, G.B., Lee, S.M. (2016). Indoor environmental quality in Korean green building certification criteria-certified office buildings-Occupant satisfaction and performance. *Science and Technology for the Built Environment*, 22, 606-618.
- Sia, A. (1985). An investigation of selected predictors of overt responsible environmental behaviour. (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Carbondale, 1984). *Dissertation Abstracts International*, 46(3).
- Sivek, D. (1989). An analysis of selected predictors of environmental behaviour of three conservation organizations. (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Carbondale, 1988). *Dissertation Abstracts International*, 49(11).
- Sopha, M.B., Klockner, A.C. (2011). Psychological factors in the diffusion of sustainable technology: A study of Norwegian households' adoption of wood pellet heating. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15 (6), 2756-2765.
- Stern, P.C. (2000). New environmental theories: Towards a coherent theory of environmentally significant Behaviour. *Journal of Social Issues*, 56 (3), 407-424.
- Stern, P.C., Dietz, T. (1994). The value basis of environmental concern. *Journal of Social Issues*, 26, 1-20.
- Tanner, C. (1999). Constraints on environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 19 (2), 145-157.
- Tarrant, M.A., Cordell, H.K. (2002). Amenity values of public and private forests: examining the value-attitude relationship. *Environmental Management*, 30 (5), 692-703.
- Thompson, S.C.G. & Barton, M.A. (1994) Ecocentric and anthropocentric attitudes toward the environment, *Journal of Environmental psychology*, 14, 149-157.
- Tursynbayeva, B.Z., Mukhambetkaliyeva, G. M., Baigabylov, N.O. (2020). National policy and the media in the formation of environmental awareness among students of Kazakhstan. *Media Watch*, 11 (3), 428-438.
- Vicente-Molina, M.A., Fernandez-Sainz, A., & Izagirre-Olaizola, J. (2013). Environmental knowledge and other variables affecting pro-environmental behavior: comparison of university students from emerging and advanced countries. *Journal of Cleaner Production*, 61, 130-138.
- Wesselink, R., Blok, V., Ringersma, J. (2017). Pro Environmental Behavior in the workplace and the role of managers and organization. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679-1687.
- Zhong, Q. & Shi, G. (2020). *Environmental consciousness in China*. Chandos Publishing.



Η αναφορά στο άρθρο γίνεται ως εξής:

Περατικός, Α. & Κάτζη, Χ. (2021). Περιβαλλοντικά υπεύθυνα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Μια προσέγγιση του ρόλου της διεύθυνσης και του εργασιακού κλίματος. *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση για την Αειφορία*, 3(1), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.12681/ees.25231>

<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/enveducation/index>