

**YMPÄRISTÖASIOIDEN HALLINTA JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN LIIKUNTA-
PALVELUISSA**

Laadullinen sisällönanalyysi henkilökunnan haastatteluista

Maija Puska

Liikunnan yhteiskuntatieteiden
pro gradu -tutkielma
Syksy 2015
Liikuntakasvatuksen laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Maija Puska (2015). Ympäristöasioiden hallinta Jyväskylän kaupungin liikuntapalveluissa. Laadullinen sisällönanalyysi henkilökunnan haastatteluista. Liikuntakasvatuksen laitos, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 102 s., kaksi liitettä.

Suomen valtio ja Suomen Kuntaliitto ovat sitoutuneet kaikessa toiminnassaan kestäväen kehityksen edistämiseen. Sitoumus koskee myös kunnallisten liikuntapalveluiden järjestämistä. Jyväskylän liikuntapalveluissa ympäristöasioiden hallinta on ollut osa organisaation toimintaa jo pitkään. Liikuntapalveluissa käytetään kaupungin ympäristöjärjestelmää ja yksikkökohtaisia ympäristöohjelmia ympäristöjohtamisen työkaluina. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten ympäristöjärjestelmä ja -ohjelmat ovat vaikuttaneet liikuntapalveluiden organisaatiokulttuurin ja henkilöstön työkäytäntöihin. Tutkielma on osa Kohti ekologisesti kestäväää liikuntakulttuuria -hanketta (KEKLI).

Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa liikuntapalveluiden työntekijää. Heistä viisi työskenteli asiantuntija- ja esimiestehtävissä, kolme oli liikuntapaikanhoitajia. Haastatteluista seitsemän oli miehiä ja yksi nainen. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina ja ne analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto luokiteltiin teoriaohjaavasti ja pääluokista muodostettiin analyysirunko. Toisessa vaiheessa haastatellut jaettiin kolmeen ryhmään vastauksissa olleiden erojen ja samankaltaisuuksien perusteella. Kunkin ryhmän vastaukset analysoitiin analyysirungon avulla. Muodostetut ryhmät olivat ydinryhmä, muutoksessa mukana ja ulkopuoliset.

Ydinryhmä ja muutoksessa mukana -ryhmä olivat melko samankaltaisia. Eniten haastateltuja erotteli yleinen ja ympäristöohjelmiin liittyvä ympäristöasiantuntemus. Suurimmat erot muodostuivat ydinryhmän ja ulkopuolisten välille ympäristöohjelmien tuntemuksessa, ympäristöaiheiden näkymisessä työyksikössä, työn kehittämisessä ja motivoinnissa.

Ympäristöjärjestelmä ja -ohjelmat olivat vaikuttaneet myönteisesti asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskentelevien työkäytäntöihin. Myös vaikutus organisaatiokulttuuriin lienee myönteinen. Kahden liikuntapaikanhoitajan työkäytäntöihin tai yksikön kulttuuriin järjestelmä ei ollut vaikuttanut lainkaan. Yhden liikuntapaikanhoitajan työkäytännöt olivat muuttuneet ympäristöauditoinnin jälkeen, vaikka hän ei ympäristöjärjestelmää tai ohjelmien sisältöjä tuntenutkaan. Vaikutus hänen yksikkönsä organisaatiokulttuuriin lienee vähäinen. Tutkimuskirjallisuudesta löytyi useita keinoja organisaation ympäristöjohtamisen ja henkilöstön ympäristöosaamisen kehittämiseksi. Nämä kehitysehdotukset esitetään tutkimuksen johtopäätöksissä.

Avainsanat: liikuntapalvelut, kestävä kehitys, ympäristöjärjestelmä, ympäristöjohtaminen, organisaatiokulttuuri

ABSTRACT

Maija Puska (2015). Environmental management in municipal sport services in Jyväskylä. Qualitative content analysis of personnel's interviews. Department of Sport Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis of Social Sciences of Sport, 102 p., two appendices.

The state of Finland and the Association of Finnish Local and Regional Authorities have both committed to advancing sustainable development in their administration. This commitment concerns all branches of administration, including municipal sport departments and the organization of municipal sport services. The town of Jyväskylä has its own Environmental Management System (EMS), which is a tool used to manage the impacts of an organization's activities on the environment. Different administrative departments have their own environmental programmes and objectives. The purpose of this master's thesis was to study how the EMS and the environmental programmes have affected the organizational culture and working methods of the staff in municipal sport services in Jyväskylä. The thesis is part of "Towards ecologically sustainable sports culture"-action research project (KEKLI-project).

Eight members of the staff were interviewed. Five of them worked as experts and managers in the sport services. Three of the interviewees worked as sport facility attendants. One of the interviewees was woman and the others were men. The interviews were semi-structured and they were analysed qualitatively. The analysing phase consisted of two parts. In the first part the data was classified into six main categories and twenty subcategories. In the second part of the analysis the interviewees were divided into three groups. The typical answers of each group were described in all the main categories. The three groups were named "insiders", "followers" and "outsiders".

The first and the second group were quite similar. They consisted of experts and managers. The most important factor separating these groups was general expertise in environmental matters and the expertise concerning the EMS and the environmental programmes. The third group, outsiders, consisted of sport facility attendants. They differed most from the insiders in expertise concerning the EMS and the environmental programmes. Outsiders were not interested in environmental matters concerning their work. They also had difficulties in developing their working methods. Two of the sport facility attendants had not made any efforts to save water or energy or sort waste in their facility.

The EMS and the environmental programmes had affected the organizational culture and working methods of the staff in different ways. Experts and managers had changed their working methods to save water and energy. A high value was placed on environmental matters and protecting the environment in their organizational culture. On the contrary, the EMS had not affected the organizational culture of the outsiders and neither had two of them changed their working methods. Ways to improve environmental management in municipal sport services in Jyväskylä were identified from previous literature.

Key words: municipal sport services, sustainable development, environmental management system, environmental management, organizational culture

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KESTÄVÄ KEHITYS JA YMPÄRISTÖHALLINNAN LIIKUNTASOSIOLOGINEN TUTKIMUS	3
2.1 Olympialaiset ja kestävä kehitys	3
2.2 Liikuntaorganisaatiot, liikuntamatkailu ja kestävä kehitys	5
2.3 Ympäristöhallinnan liikuntasosiologinen tutkimus Suomessa	6
3 ORGANISAATIOT JA YMPÄRISTÖJOHTAMINEN	8
3.1 Tutkimuskohteena organisaatio	9
3.1.1 Organisaatiokulttuuri	9
3.1.2 Organisaatiokulttuurin muutos	11
3.2 Ympäristöjohtaminen	15
3.2.1 Ympäristöjohtamisen keskeiset sisällöt ja tavoitteet	16
3.2.2 Ympäristöjärjestelmät ympäristöjohtamisen työkaluna	18
3.2.3 Ympäristöjärjestelmän omaksumiseen liittyvät haasteet	20
4 KUNNAT JA KESTÄVÄ KEHITYS	24
4.1 Liikuntapalvelut	26
4.2 Ympäristöjohtamisen kehittämistavoitteet ja keskeiset kirjallisuuslöydöt	27
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ, AINEISTO JA MENETELMÄT	31
5.1 Aineisto	31
5.2 Menetelmät	31
6 TULOKSET	37
6.1 Organisaatiokulttuurin vihertymiseen vaikuttaneet tekijät	38
6.2 Organisaatiokulttuuri muutoksessa – haastateltujen eriävät työkäytännöt	42
6.2.1 Ydinryhmä	43
6.2.2 Muutoksessa mukana	50
6.2.3 Ulkopuoliset	55

6.3 Ympäristötyön haasteet	58
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7.1 Ympäristöjärjestelmän vaikutukset organisaatiokulttuuriin ja työkäytäntöihin.....	63
7.2 Tavoitteena ekologisesti kestävä liikuntapalvelut	66
7.3 Muutokseen sitoutuminen	70
8 POHDINTA.....	75
LÄHTEET	79
LIITTEET	84

1 JOHDANTO

Suomen valtion kestävän kehityksen toimikunta laati vuonna 2013 kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksen ”Suomi, jonka haluamme 2050”. Tässä sitoumuksessa ”julkishallinto yhdessä muiden toimijoiden kanssa sitoutuu edistämään kestävästä kehitystä kaikessa työssään ja toiminnassaan” (Simula, Itkonen & Matilainen 2014, 8). Yhteiskuntasitoumus koskee myös suomalaista liikuntakulttuuria ja sen avaintoimijoita: kunnallista liikuntatoimeja ja liikuntajärjestöjä. Osassa liikuntatoimista ja joissakin suurissa liikuntajärjestöissä onkin tehty ympäristötyötä jo 1990-luvulta lähtien. Ainoastaan suurimpien suomalaisten kaupunkien liikuntatoimissa toimintaa on kuitenkin kehitetty järjestelmällisesti ekologisesti kestävämpään suuntaan. (Simula ym. 2014, 8.)

Kestävän kehityksen periaatteet liittyvät liikuntakulttuuriin ainakin kahdella tapaa. Ensinnäkin liikuntakulttuurin avaintoimijoiden on selvitettävä, miten kestävän kehityksen periaatteita noudatetaan liikunta- ja urheilutoiminnassa sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Toiseksi on tutkittava, millaisia vaikutuksia ilmastonmuutoksella on väestön liikuntakäyttäytymiseen, liikkumisympäristöihin ja toiminnan suunnitteluun. Kestävään kehitykseen ja liikuntaan liittyvä tieteellinen tutkimus on kuitenkin ollut Suomessa tähän mennessä vähäistä. Kansainvälisissä julkaisuissa kestävän kehityksen tematiikkaa on tarkasteltu lähinnä olympialaisten ja urheilun muiden suur tapahtumien näkökulmasta. (Simula ym. 2014, 8–9.)

Tutkimustiedolle siitä, millaiset valmiudet liikuntakulttuurin avaintoimijoilla on noudattaa toiminnassaan kestävän kehityksen periaatteita, on selvä tarve. Siksi Jyväskylän yliopiston liikuntakasvatuksen laitoksella aloitettiin opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama hanke, ”Kohti ekologisesti kestävästä liikuntakulttuuria (KEKLI) - Toimintatutkimus kuntien liikuntatoimien ja liikuntajärjestöjen sopeutumisesta ympäristöpolitiikan vaatimuksiin ja ilmastonmuutokseen”. Tutkimushankkeen tarkoituksena on luoda konkreettisia mittareita ja malleja kunnallisten liikuntatoimien ympäristöjohtamisen tueksi. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään myös liikuntapoliittisen päätöksenteon sisältöjen suunnittelussa sekä kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksen toteuttamisessa liikunnan alalla.

Hankkeen aluksi kartoitettiin, mitä kuntien liikuntatoimet olivat jo tehneet ympäristökuormituksen pienentämiseksi. Ympäristölainsäädännöstä johtuvat toimet rajattiin tutkimuksen ulko-

puolelle. Kuntien tekemät ympäristöpoliittiset sitoumukset ja päätökset kestävän kehityksen edistämistä selittivät useimmiten myös liikuntatoimissa tehtyä ympäristötyötä. Aineiston kunnat jaettiin kolmeen luokkaan kunnan ympäristöjohtamisen ja liikuntatoimen ympäristötyön intensiivisyyden perusteella: ympäristöjohtamistaan pitkään kehittäneet, vahvistavat ja aloittavat kunnat. (Simula ym. 2014, 42–43, 49–52.)

KEKLI-hankkeen tutkimuskohteiksi valittiin Jyväskylän ja Joensuun kaupungin liikuntapalvelut. Jyväskylän liikuntapalvelut kuului ympäristöjohtamistaan pitkään kehittäneisiin kuntiin. Kaupungin ympäristöpolitiikka ja -järjestelmä velvoittavat liikuntapalveluita, minkä lisäksi liikuntapalveluille on määritelty omat ympäristöpäämäärät. Liikuntapalveluissa pyritään vähentämään toiminnasta aiheutuvaa ympäristökuormitusta yksikkökohtaisten ympäristöohjelmien avulla. Ympäristöohjelmat ovat osa ympäristöjärjestelmää. Organisaation ympäristötyötä koordinoi ympäristötyöryhmä, joka koostuu ympäristöasioista kiinnostuneista asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskentelevistä liikuntapalveluiden työntekijöistä. Ryhmän puheenjohtajana toimii liikuntapalveluiden ympäristöyhdyshenkilö.

Tämän pro gradu -tutkielman johtoajatukseksi on selvittää, miten ympäristöjärjestelmä ja -ohjelmat ovat vaikuttaneet liikuntapalveluiden 1) organisaatiokulttuuriin ja 2) henkilöstön työkäytäntöihin. Tutkimus lisää tietoa siitä, millaisia vaikutuksia ympäristöjärjestelmällä voi olla liikuntapalveluiden toimintaan. Tutkielma on osa KEKLI-hanketta, jonka tavoitteena on kehittää liikuntapalveluiden organisaatiota ekologisesti kestäväan suuntaan.

2 KESTÄVÄ KEHITYS JA YMPÄRISTÖHALLINNAN LIIKUNTASOSIOLOGINEN TUTKIMUS

Liikunnan ja urheilun ympäristövaikutuksia sekä -politiikkaa on tutkittu yhteiskuntatieteellisessä liikuntatutkimuksessa melko vähän. Hakusanoilla sports, sustainable development ja environment löytyi 45 aihepiiriä käsittelevää artikkelia SportDiscus -tietokannasta. Artikkeleissa suosittuja aiheita olivat olympialaiset ja kestävä kehitys (Cantelon & Letters 2000; Collins ym. 2009; Girginov & Hills 2009; Homma & Masumoto 2013; Lesjo 2000; Loland 2006; Qu 2001; Samuel & Stubbs 2013), liikunta, liikkumisympäristöt ja kestävä kehitys (Nguyen 2013; Book & Carlsson 2011; Holthoff-Pfoertner 2002; Oittinen 1994; Vuolle 1993) sekä liikuntamatkailu ja kestävä kehitys (Pickel-Chevalier 2015; Boukas & Ziakas 2013; Massiera & Schuft 2010). Vuonna 2011 julkaistu meta-analyysi ympäristöpoliittisesta liikuntatutkimuksesta osoittaa sekin, että ympäristökysymyksiä on käsitelty liikuntatieteissä vähänlaisesti. 21 kansainvälistä tieteellistä aikakauslehteä käsittänyt analyysi osoitti, että tutkimusajanjakson aikana oli julkaistu ainoastaan 17 liikkumisen ympäristöpolitiikkaa käsittelevää artikkelia. Aikakauslehdet analysoitiin vuosilta 1987–2008. (Mallen ym. 2011, 251, 253.)

Suomessa liikuntaa ja ympäristöpolitiikkaa käsittelevä tutkimus on ollut yhtä lailla vähäistä (Simula ym. 2014, 22). Kotimaisesta artikkeliviitetietokanta ARTO:sta löytyi 16 viitettä hakusanoilla liikunta ja kestävä kehitys. Näistä viisi oli Liikunta ja Tiede -lehdessä julkaistuja tieteellisiä artikkeleita (Vuolle 1993; Oittinen 1994; Laine 2009; Oittinen 1995; Oittinen 1998). Loput viitteet olivat muissa aikakauslehdissä tai monografioissa julkaistuja artikkeleita tai muita julkaisuja. Liikunta ja Tiede -lehden artikkeleissa käsiteltyjä teemoja olivat liikunta ja kestävä kehitys (Oittinen 1995; Oittinen 1994), kestävä kehityksen liikkumisympäristöt (Laine 2009; Vuolle 1993) sekä olympialaiset ja kestävä kehitys (Oittinen 1998).

2.1 Olympialaiset ja kestävä kehitys

Yhteiskuntatieteellisissä liikuntatutkimuksissa suosittu aihe on ollut olympialiikkeen toiminta olympialaisten ympäristökuormituksen pienentämiseksi ja kestävä kehityksen edistämiseksi (Qu 2001; Girginov & Hills 2009; Lenskyj 2015; Harris 2013; Cantelon & Letters 2000; Lesjo 2000; Loland 2006; Samuel & Stubbs 2013). Olympialaiset saavat osakseen runsaasti mediahuomiota. Järjestäjäorganisaation onkin osoitettava olevansa vastuullinen ympäristötoimija, mistä pyritään viestimään esimerkiksi ympäristöohjelmien avulla (Samuel & Stubbs 2013).

Ainakin viisi eri tekijää on edistänyt ympäristöasioiden huomiointia ja ympäristönsuojelua olympialaisissa (Samuel & Stubbs 2013.) Ensinnäkin erityisesti Albertvillen talviolympialaisia kritisoitiin laajalti mediassa niiden aiheuttamien ympäristötuhojen vuoksi. Se pakotti olympialiikkeen kiinnittämään huomiota megatapahtuman ympäristövaikutuksiin. (Cantelon & Letters 2000.) Toiseksi ympäristönsuojelun tasoa paransi KOK:n allekirjoittama yhteistyösopimus YK:n ympäristöohjelman (UNEP) kanssa. Kolmanneksi vuonna 1994 kilpailuhakemusten arviointikomiteaan nimettiin ympäristöasiantuntija, joka arvioi olympialaisten järjestämisen ympäristövaikutukset. Neljänneksi KOK yritti edistää ympäristötietoisuutta koko kansainvälisessä urheiluliikkeessä ympäristöasioiden hallintaa käsittelevällä käsikirjallaan (Manual on sport and the environment). Viidenneksi olympialiikkeeseen vaikutti Olympic games impact -tutkimus. Sen tarkoituksena oli luoda mittareita, joilla voitaisiin mitata suurtaapahtuman ympäristövaikutukset. (Samuel & Stubbs 2013; Simula ym. 2014, 26.) Vaikka olympialaiset ovatkin hyvin suuri urheilutapahtuma, voidaan ajatella, että samankaltaiset tekijät edistävät ympäristöasioiden huomiointia myös pienemmän mittakaavan kilpailuissa ja tapahtumissa.

Collins ym. (2009) arvioivat artikkelissaan urheilun suurtaapahtumien ympäristöohjelmien vaikuttavuutta. Suurtaapahtumilla voi heidän mukaansa olla sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia lähiympäristöönsä. Ne saattavat kuormittaa ja saastuttaa luontoa ympärillään sekä lisätä kasvihuonekaasupäästöjä. Tapahtuman ympäristökuormitusta voidaankin pyrkiä pienentämään esimerkiksi energiatehokkaalla rakentamisella sekä toimenpiteillä, jotka vähentävät energian- ja vedenkulutusta. Toisaalta suurtaapahtuman infrastruktuurin rakentamiseen kuuluu usein myös paikallisen julkisen liikenteen kehittäminen, mikä saattaa vähentää alueen liikenteestä aiheutuvia päästöjä pitkällä aikavälillä. (Collins ym. 2009; Simula ym. 2014, 30–31.)

Ympäristöohjelmien vaikuttavuuden mittaaminen voi olla hankalaa. Luotettavin arvio ympäristövaikutuksista saadaan, kun yhdistetään määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Määrällisistä menetelmistä toimivia ovat esimerkiksi tapahtuman ekologisen jalanjäljen mittaaminen sekä ympäristöpanostus -analyysi. Näilläkin mittausten menetelmillä on kuitenkin rajoituksensa. Siksi on selvitettävä huolellisesti, mitä tapahtuman aiheuttamista ympäristövaikutuksista niillä voidaan mitata. Määrällisten mittareiden avulla voidaan verrata eri tapahtumien aiheuttamia ympäristövaikutuksia keskenään sekä selvittää, mitkä tiettyyn tapahtumaan liittyvät toimenpiteet kuormittavat ympäristöä eniten. Tällöin tapahtuman järjestäjät voivat keskittyä juuri näi-

den ympäristölle haitallisimpien tekijöiden huomioimiseen. (Collins ym. 2009; Simula ym. 2014, 31.)

2.2 Liikuntaorganisaatiot, liikuntamatkailu ja kestävä kehitys

Toinen suosittu aihepiiri yhteiskuntatieteellisessä liikuntatutkimuksessa on ollut liikuntaorganisaatioiden ja liikkumisympäristöjen suhde kestävään kehitykseen. Esimerkiksi Book ja Carlsson selvittivät tutkimuksessaan, mitä ruotsalainen liikunnan ja urheilun keskusjärjestö (Riksidrottsförbundet, RF) oli tehnyt urheilusta ja liikunnasta aiheutuvan ympäristön kuormittumisen pienentämiseksi. Järjestöllä oli oma ympäristöohjelma, ja se oli pyrkinyt ohjaamaan myös liikuntaseuroja ympäristön huomioimiseen Vihreä seura -diplomillaan. Keskusjärjestö ei kuitenkaan ollut ottanut valtakunnallisessa liikuntapolitiikassa riittävää vastuuta järjestöjen ympäristötyön ohjaamisesta. Suhtautuminen ympäristöasioihin oli ollut jopa passiivista. Tämän takia toimet ympäristön suojelemiseksi olivat jääneet osin tehottomiksi ja vajavaisiksi. Kirjoittajien mukaan keskusjärjestön haluttomuutta ympäristöasioiden ajamiseen selittää osin se, että liikuntakulttuurin toimijoilla on perinteisesti ollut melko autonominen asema suhteessa valtion ajamiin politiikkaohjelmiin, kuten ympäristöpolitiikkaan. Ympäristöasioiden laiminlyönti esimerkiksi liikuntapaikkarakentamisessa oli kuitenkin heidän mielestään vanha-kantaista, ja tällaisen suhtautumisen olisi lähitulevaisuudessa muututtava. (Book & Carlsson 2011; Simula ym. 2014, 33.)

Ilmastonmuutos vaikuttaa merkittävästi liikkumisympäristöihin, liikuntamatkailuun ja liikuntapalveluita tuottavien yritysten toimintaan (Simula ym. 2014, 23). Liikuntamatkailun ja kestävä kehityksen osalta on tutkittu esimerkiksi golfia (Boukas & Ziakas 2013), koskenlaskua ja melontaa (Massiera & Schuft 2010) sekä ratsastusta (Pickel-Chevalier 2015). Boukas ja Ziakas (2013) selvittivät Kyprokselle matkustavien golfia harrastavia matkailijoiden liikuntamatkailuun liittyviä motiiveja ja asenteita. Pääsyyt saarelle matkustamiseen olivat saaren luonto, ilmapiiri ja rentoutuminen. Tutkijat toivovatkin liikuntamatkailijoiden motiivien tutkimuksen auttavan kestävä golf- ja liikuntamatkailun kehittämisessä. (Boukas & Ziakas 2013.)

Massiera ja Schuft (2010) tutkivat puolestaan koskenlaskua ja melontaa (whitewater sport) eteläisillä Alpeilla tarjoavia yrityksiä ja niiden strategioita. Tutkijat havaitsivat, että yritysten johtajat keskittyivät bisnesstrategioiden sijaan luomaan hyvät suhteet paikallisiin asukkaisiin

ja toimijoihin. Tämä mahdollisti yritysten toiminnan verkostomaisen kehittämisen ja paikallisen luonnon suojelun toiminnan kehittämisen ohella. Pickel-Chevalier taas selvitti, voisiko ratsastus toimia suunnannäyttäjänä kestävä kehityksen liikuntamatkailun edistämiseksi Ranskassa. Ranska on yksi Euroopan suosituimmista hevosiin ja ratsastukseen liittyvistä matkakohdeista. Ratsastusmatkailussa voisivat hänen mukaansa yhdistyä taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat. Artikkelissa hän analysoi, miten paikalliset yhteisöt hyödyntävät kestävä kehitystä matkailutoiminnassa ja sen markkinoinnissa. (Pickel-Chevalier 2015.) Liikuntamatkailua ja kestävä kehitystä käsittelevät tutkimukset näyttävät osoittavan, että ekologisesti kestävässä liikuntamatkailussa tulee huomioida alueen luonnon erityispiirteet ja ottaa paikalliset asukkaat mukaan toiminnan kehittämiseen.

2.3 Ympäristöhallinnan liikuntasosiologinen tutkimus Suomessa

Mallen ym. (2011) esittivät ympäristöpoliittista liikuntatutkimusta käsitelleen meta-analyysinsä lopuksi haasteen yhteiskuntatieteellisille liikuntatutkijoille. Heidän mukaansa olisi tutkittava sitä, millaiset edellytykset liikuntakulttuurin avaintoimijoilla on sopeutua yleisiin ilmastopoliittisiin tavoitteisiin ja kestävä kehityksen mukaisiin käytäntöihin. Suomessa Hannu Itkonen ja Mikko Simula vastasivat tähän haasteeseen hankkeellaan ”Ympäristöasioiden hallinta kuntien liikuntatoimissa ja valtakunnallisissa liikuntajärjestöissä” (YHLO-raportti) (Simula ym. 2014, 36). Se avasi Suomessa tutkimuslinjan, joka voidaan määritellä ympäristöhallinnan liikuntasosiologiseksi tutkimukseksi. Osana hanketta valmistui myös Salla Turpeisen pro gradu-tutkielma ”Ympäristökysymyksen hallinta liikuntajärjestöissä: sisällönanalyysi lajiliittojen ympäristöasiakirjoista” (Turpeinen 2012). YHLO-raportti sai jatkoa, kun ”Kohti ekologisesti kestävä liikuntakulttuuria” -hankkeelle (KEKLI-hanke) myönnettiin rahoitus. Ennen YHLO-raporttia suomalaisen liikuntakulttuurin avaintoimijoiden suhtautumista ympäristötematiikkaan oli tutkittu vähänlaisesti (Simula ym. 2014, 22).

Hankkeen aluksi selvitettiin, mitä kunnat ja valtakunnalliset liikuntajärjestöt olivat tehneet ympäristökuormituksensa pienentämiseksi. Toimenpiteet voitiin jakaa teknisiin, liikuntapoliittisiin ja kasvatuksellisiin ratkaisuihin. Näistä tekniset ratkaisut, kuten laitteiston ja rakennusten energiatehokkuuden parantaminen, sähkön- ja vedenkulutuksen vähentäminen sekä kemikaalihaittojen vähentäminen, olivat yleisimpiä. Teknisten ratkaisujen tekemistä rajoitti kuitenkin uusien investointien kalleus. Muita kuin teknisiä muutoksia ympäristökuormituksen pienentämiseksi oli tehty selvästi vähemmän. Liikuntapoliittisia toimia olivat lähiliikunta-

paikkapalveluiden kehittäminen sekä lihasvoimin liikkumaan kannustava yhdyskuntasuunnittelu. Jo olemassa olevien, ympäristöä kuormittavien liikuntapalveluiden supistaminen koettiin kuitenkin hankalaksi urheiluseurojen ja kuntalaisten asenteiden takia. Kasvatuksellisia ratkaisuja olivat henkilöstön ympäristötietoisuuden lisääminen koulutuksin, tietoiskuina ja tiedottein, toimipistekohtaiset kirjalliset toimintaohjeet, muutostyölle myönteisen ilmapiirin vahvistaminen sekä ekotukihenkilötoiminta. (Simula ym. 2014, 70–71.)

Myös ympäristöjohtamisen kehittämiskohteita nimettiin runsaasti. Suurimmat ympäristötyön haasteet olivat riittämättömät henkilöstö- ja taloudelliset resurssit, henkilöstön puutteellinen asiantuntemus sekä liikuntapalveluiden käyttäjien suhtautuminen ympäristötyöhön. Asiantuntemuksen lisäämiseksi olikin tehty yhteistyötä hallintokuntien, ympäristötoimen ja eri kuntien liikuntatoimien välillä. Ympäristöyhdyskuntien motivoiminen ja tukeminen nähtiin tärkeäksi ympäristöjohtamisen kehittämisessä. Lisäksi koko henkilöstön olisi osallistuttava ympäristöpoliittisen ohjelman toimeenpanoon ja sisäistettävä ympäristötyön merkityksellisyys. Päättäjien ja virkamiesjohdon tuki ympäristötyölle koettiin sekin ensiarvoisen tärkeäksi toiminnan jatkuvuuden ja eri hallinnonalojen välisen yhteistyön kannalta. (Simula ym. 2014, 72–75.)

Liikuntakulttuurin ympäristösuhde on ollut sekä kansainvälisesti että kansallisesti melko vähän tutkittu aihe. Kansainvälinen tutkimus on keskittynyt erityisesti olympialaisten ja muiden urheilun suurtahtumien ympäristövaikutuksiin, kestävän kehityksen liikuntaympäristöihin sekä ilmastonmuutoksen aiheuttamiin muutoksiin ihmisten harrastusmahdollisuuksissa. Suomessakin muutamat aiheesta julkaistut artikkelit ovat eritelleet pääasiassa näitä teemoja. Liikuntakulttuurin avaintoimijoiden, kuten kuntien ja järjestöjen, suhtautumista ja toimia liikunnasta aiheutuvan ympäristökuormituksen pienentämiseksi on tutkittu vähänlaisesti. Näiden toimijoiden edellytyksiä sopeutua yleisiin kestävän kehityksen periaatteisiin on tutkittava, jotta saadaan tietoa siitä, millaiset tekijät edistävät ja toisaalta hankaloittavat tätä sopeutumista. Tämä auttaa toimijoita kehittämään omaa ja sidosryhmiensä toimintaa ekologisesti kestävämpään suuntaan. Tiedonkeruu ja analysointi auttavat myös suunnittelemaan ja kohdentamaan valitut toimenpiteet ympäristöä eniten kuormittaviin tekijöihin.

3 ORGANISAATIOT JA YMPÄRISTÖJOHTAMINEN

Organisaatioita käsitteleviä teorioita on muodostettu niin politiikan, sosiologian, psykologian kuin taloudenkin tutkimuksessa. Eri teoriaperinteistä on yhdistelty aineksia uusiin teoretisointeihin, mikä on johtanut organisaatioteorian kentän monimuotoisuuteen. (Harisalo 2008, 18.) Organisaatio teoreettisena käsitteenä voidaankin määrittellä hyvin eri tavoin tieteenalasta ja teoreetikosta riippuen. Eri määritelmät voidaan jakaa karkeasti neljään luokkaan (Harisalo 2008, 17). Ensinnäkin organisaatio voi olla tehokkaaksi suunniteltu järjestelmä, jonka tarkoituksena on saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Ne määrittävät organisaation olemassaolon tarkoituksen. Kun se on saavuttanut asettamansa tavoitteet, sen on joko löydettävä uusi tavoite, tai lakattava olemasta. Lisäksi organisaation toiminta on muodollista, ja muodollisuus ohjaa myös sen jäsenten välisiä suhteita. Tällaista tapaa määrittellä organisaatio kutsutaan tavoite- ja tehokkuusmalliksi. (Scott 1987, 20–21.) Tavoite- ja tehokkuusmallin mukaista toimintaa ovat esimerkiksi tavoite- ja tulosajattelu, toimintojen järjeistäminen, organisaatiotasojen madaltaminen ja tulostittarit (Harisalo 2008, 18).

Toiseksi organisaatio voidaan kuvata luonnolliseksi järjestelmäksi, jonka tarkoituksena on varmistaa oman toimintansa olemassaolo ja jatkuvuus. Tämän säilymismallin mukaan toiminnan jatkuvuus voi siis olla tärkeämpää kuin tehokkuus ja tavoitteiden saavuttaminen. Toiminnan jatkuvuus pyritään turvaamaan esimerkiksi ristiriitojen rakentavalla käsittelyllä, myönteisen ilmapiirin vahvistamisella ja ihmisiä erottavia tekijöitä poistamalla. (Harisalo 2008, 18; Scott 1987, 23.).

Kolmanneksi organisaation määrittelyssä voidaan korostaa organisaation suhdetta omaan toimintaympäristöönsä. Tämän vaihdantamallin mukaan toimintaympäristön olosuhteet ohjaavat ja rajoittavat organisaation toimintaa. Tällöin organisaatio on sitä menestyneempi, mitä paremmin se havainnoi ympäristöään, tyydyttää ympäristönsä vaatimukset ja kehittää itseään suhteessa ympäristöönsä. (Harisalo 2008, 18; Scott 1987, 23.) Vaihdantamalliin perustuvassa organisaatioiden tutkimuksessa huomio kiinnitetään organisaatioiden verkostoihin, yhteenliittymiin, kumppanuuteen ja organisaatioiden muodostamiin strategisiin liittoutumiin. Ympäristötekijöillä on siis suurempi merkitys organisaation toimintaan kuin sen sisäisillä tekijöillä. (Harisalo 2008, 19.)

Neljänneksi organisaatiota voidaan pitää tulkinnallisena mielikuvana (Hatch & Cunliffe 2006, 336). Tämän kulttuurillisen mallin mukaan ihmisten ymmärrys organisaatiosta perustuu heidän omiin tulkintoihinsa ja käsityksiinsä. Ihmiset tulkitsevat organisaatiota suhteessa jatkuvasti muuttuvaan todellisuuteen; organisaatio on pelkistetty mielikuva muuttuvasta todellisuudesta. (Harisalo 2008, 18). Tulkinnallisen mielikuvan käsite liittyy läheisesti myös organisaatioidentiteettiin. Organisaatioidentiteetti kuvaa organisaation perusolemusta, sitä mikä on keskeistä, kestävä, organisaatiolle ominaista ja erottaa sen muista organisaatioista. (Hatch & Cunliffe 2006, 335.)

Edellisten määritelmien pohjalta organisaatio voidaan määritellä yhteistoimintajärjestelmäksi, jonka tarkoituksena on koota ja yhdistää resursseja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatioille tyypillisiä ominaisuuksia ovat tavoitteellisuus, oman olemassaolon ja jatkuvuuden varmistaminen, vuorovaikutus ympäristön kanssa sekä sen jäsenten siitä ylläpitämät mielikuvat. (Harisalo 2008, 31.)

3.1 Tutkimuskohteena organisaatio

Erilaisia organisaatioita voidaan luokitella niiden tehtävien perusteella. Luokittelu mahdollistaa organisaatioiden keskinäisen vertailun, auttaa ymmärtämään niiden monimuotoisuutta sekä auttaa kehittämään kutakin organisaatiota sen omista lähtökohdista käsin (Harisalo 2008, 29). Luokittelu voi perustua ainakin organisaation pääsääntöiseen tehtävään tai yhteiskunnalliseen funktioon. Yhteiskunnallisen funktionsa perusteella organisaatiot voidaan jakaa seuraaviin neljään ryhmään: tavaroita ja palveluita tuottavat organisaatiot, poliittiset organisaatiot, integroivat organisaatiot ja yhteiskuntaelämän jatkuvuudesta huolehtivat organisaatiot. Poliittiset organisaatiot, kuten kunnat, valtio ja poliittiset puolueet, palvelevat ihmisten kollektiivisiä tarpeita. Integroivat organisaatiot, kuten vakuutuslaitokset, vähentävät ristiriitoja ja sovitavat yhteen erilaisia intressejä. Yhteiskuntaelämän jatkuvuutta palvelevat puolestaan koulut ja uskonnolliset yhteisöt. (Parsons 1960, 45–47.)

3.1.1 Organisaatiokulttuuri

1980-luvulla organisaatioiden tutkimuksessa havaittiin, että organisaation runsaat aineelliset voimavarat eivät aina taanneet sille kilpailijoitaan parempaa menestystä (Harisalo 2008, 264). Selitystä alettiin etsiä organisaatiokulttuurista, jota ovat käsitteellistäneet ja tutkineet esimer-

kiksi Pettigrew (1979), Schein (1987), Van Maanen (1988), Martin (2002) sekä Trice ja Beyer (1993). Eri määritelmiä yhdistää se, että organisaatiokulttuurin ajatellaan usein olevan tietyn ryhmän jakamia yhteisiä käsityksiä, merkityksiä, uskomuksia, oletuksia, arvoja, normeja ja tietoja organisaatiosta (Hatch & Cunliffe 2006,177).

Scheinin (1987, 26–27) klassisen määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on organisaation sisäinen henkinen todellisuus, perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on luonut. Organisaatiokulttuuri ohjaa organisaation jäsenten tapoja havaita, ajatella ja tuntea. Se määrittelee, millä tavoin organisaatiossa suhtaudutaan organisaation kohtaamiin sisäisiin tai ulkoisiin ongelmiin.

Organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta: 1) perusoletuksista, 2) arvoista sekä 3) artefakteista ja luomuksista. 1) Perusoletuksiin sisältyvät organisaation ja sen jäsenten suhteet ympäristöön; käsitykset todellisuuden, ajan ja paikan luonteesta sekä käsitykset ihmisluonnosta, ihmisen toiminnan ja ihmissuhteiden luonteesta. Perusoletuksia pidetään itsestäänselvyksinä, ne ovat näkymättömiä ja alitajuisia. Ne ohjaavat ryhmän jäsenten käyttäytymistä niin perimmäisellä tavalla, että toisenlaisista perusoletuksista juontuva käyttäytyminen tuntuu ryhmän jäsenistä käsittämättömältä. Perusoletusten ja sitä kautta organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikeaa, koska perusoletuksia pidetään niin itsestään selvinä ja kiistattomina. (Schein 1987, 32–38.) Ryhmän sisäistämä perusoletus voi esimerkiksi olla, että yksilön oikeudet eivät mene ryhmän oikeuksien edelle. Tällöin ryhmä saattaa olettaa yksilön uhraavan itsensä yhteisen edun nimissä.

Perusoletuksia pinnallisemmalla organisaatiokulttuurin tasolla ovat organisaation sisäistämät arvot. 2) Arvot ilmaisevat, miten asioiden tulisi olla. Arvot eivät ole luonteeltaan yhtä kiistattomia kuin perusoletukset, sillä niistä voidaan keskustella, ja ne voidaan kyseenalaistaa. Käytännössä arvoja testataan usein ongelmatilanteissa: jos tietty toimintatapa osoittautuu toimivaksi, arvo voi kokea vähittäisen kognitiivisen muodonmuutoksen uskomukseksi ja lopulta perusoletukseksi. (Schein 1987, 32–35.)

3) Artefaktit ja luomukset ovat organisaatiokulttuurin näkyvin ilmentymä. Ne voidaan jakaa kolmeen tasoon: fyysisiin, käyttäytymisen ja kielen tuloksiin. Fyysiset tulokset sisältävät organisaation käyttämän teknologian, rakennukset, vaatetuksen ja asusteet. Käyttäytymistuloksiin kuuluvat organisaatiossa vallitsevat rituaalit, seremoniat ja rutiinit, jotka vahvistavat or-

ganisaation jäsenten välistä yhteenkuuluvuutta. Kielen tuloksia taas ovat kertomukset, myytit ja tarinat. Ne auttavat pelkistämään monimutkaista todellisuutta yksinkertaisemmaksi. (Harisalo 2008, 267–270; Schein 1987, 32–33.) Scheinin kolmiportaista luokittelua voi täydentää vielä neljännellä tasolla, perspektiiveillä. Perspektiivit sijoittuvat arvojen ja tulosten väliin ja ne koostuvat normeista, säännöistä ja vaatimuksista. Perspektiivit auttavat ongelmien ratkaisussa sekä tehostavat oppimista ja ymmärrystä. (Harisalo 2008, 268–269.)

Organisaatiolla voi olla vahva tai heikko kulttuuri. Vahvan kulttuurin organisaatiossa organisaatiokulttuurin eri tasot, perusoletukset, arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset, ovat voimakkaita, sisäistettyjä ja tasapainossa keskenään. Heikon kulttuurin organisaatiossa nämä tekijät taas ovat ristiriidassa keskenään, eivätkä ne saa varauksetonta kannatusta organisaation jäseniltä. Heikko organisaatiokulttuuri voi johtaa organisaation johtajien päätösten ja näkemysten kyseenalaistamiseen sekä organisaation toiminnan tehottomuuteen. (Harisalo 2008, 270–271.)

Organisaatioon voi muodostua yhden yhtenäiskulttuurin lisäksi alakulttuureita (Harisalo 2008, 271; Hatch & Cunliffe 2006, 176). Alakulttuurin muodostaa usein organisaatiossa työskentelevien ihmisten joukko, joka kokee erottuvansa muista organisaation jäsenistä. Alakulttuurin syntyä voivat edistää esimerkiksi tiettyjen työntekijöiden jakama sosiaalinen tausta, yhteiset kiinnostuksen kohteet, työtehtävät, jaettu työpiste tai työvälineet. (Hatch & Cunliffe 2006, 176.) Alakulttuurit voivat, tilanteesta riippuen, joko vahvistaa tai heikentää yhtenäiskulttuuria. Yhtenäiskulttuuria vahvistavasti ne toimivat silloin, kun ne täydentävät sen puutteita. Yhtenäiskulttuuria heikentävästi ne taas toimivat silloin, kun eri alakulttuurit luovat jännitteitä ja konflikteja organisaatioon. (Harisalo 2008, 271.)

3.1.2 Organisaatiokulttuurin muutos

Kirjallisuudessa on esitetty eriäviä näkemyksiä siitä, onko organisaatiokulttuuria mahdollista muuttaa. Organisaatio voidaan ymmärtää joko kulttuuriksi tai kulttuuriaan muokkaavaksi yksiköksi. Kun organisaatio ymmärretään kulttuuriksi, organisaation jäsenet eivät pysty juuri vaikuttamaan kulttuuriin. (Lämsä & Hautala 2004, 176–177.) Tällöin esimerkiksi organisaation johtajat eivät pysty hyödyntämään tai muokkaamaan organisaatiokulttuuria saavuttaakseen omat päämääränsä (Smircich 1983). Kun organisaatio taas ymmärretään kulttuuriaan muok-

kaavaksi yksiköksi, ajatellaan, että kulttuuri on organisaation johtamisen tulos. (Harisalo 2008, 273.)

Organisaatiokulttuurin muutos on hidas prosessi, joka saa usein alkunsa jostakin organisaation ulkopuolisesta ylläkkeestä. Muutoksen eteneminen vaatii joidenkin organisaation jäsenten aktivoitumista. Nämä muutosagentit omaksuvat uudet ideat ja alkavat edistää niitä organisaationsa sisällä. Muutosagentti voi olla kuka tahansa organisaation jäsen, johtaja tai rivitason työntekijä. Jos organisaation johto vie muutosta eteenpäin, se voi esimerkiksi päättää organisaation sitoutumisesta tiettyihin ympäristöperiaatteisiin ja -ohjelmiin. Nämä ohjelmalliset julistukset eivät kuitenkaan riitä sellaisenaan, vaan organisaation keskijohdon, työnjohdon ja henkilökunnan on lisäksi sitouduttava ympäristötyöhön. (Halme 2004, 149–150.)

Muutosagenttina voi toimia myös henkilökunnan jäsen. Usein aktiivisen henkilön työtehtävät liittyvät ympäristöasioihin tai hän on muutoin kiinnostunut ympäristötematiikasta. Aluksi vain pieni ryhmä, jota voidaan kutsua taskuksi organisaatiossa, omaksuu uudet uskomukset ja muuttaa työskentelyään niiden mukaiseksi. Uudet toimintatavat alkavat kuitenkin levitä organisaatiossa ja muokkaavat samalla myös yleistä asenneilmapiiriä ympäristömyönteisempään suuntaan. Alhaalta ylöspäin tapahtuva kulttuurinmuutos on hitaampi kuin ylhäältä alaspäin ohjattu, mutta se toimii vuorovaikutteisemmin, mikä edistää ympäristöajattelun juurtumista kulttuuriin ja organisaation eri tasoille. Työntekijätasolta lähtevä kulttuurinmuutos tarvitsee kuitenkin myös johdon hyväksynnän, jotta se voisi lopulta läpäistä koko organisaation. (Halme 2004, 150.)

Organisaatiokulttuurin muutosprosessi etenee usein vaiheittain. Aluksi muospaineita saateen vähätellä tai ne voidaan torjua kokonaan. Pienet organisaation sisäiset ryhmät alkavat kuitenkin kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja. Vähitellen epärointi leviää organisaatiossa, jolloin uusi ajattelutapa haastaa vanhan. Tässä murrosvaiheessa myös yksittäiset työntekijät pohtivat suhdettaan vallitseviin ja uusiin ehdotettuihin työkäytäntöihin. Organisaation muutos voi aiheuttaa epävarmuutta, turhautumista ja pelkoa, mutta toisaalta myös tyytyväisyyttä, toiveikkautta ja uskoa tulevaisuuteen. Epävarmuus saattaa liittyä pelkoon oman arvovalan tai aseman menetyksestä tai vanhasta tutusta toimintavasta luopumiseen. Tyytyväisyyttä taas voi herättää se, että henkilöstö pääsee tekemään ympäristöä säästäviä tekoja. Tässä vaiheessa onkin tärkeää, että muutosagentit pystyvät osoittamaan ympäristötyön tulokset. Se lisää henkilöstön uskoa muutosten tarpeellisuuteen ja vie samalla muutosprosessia eteenpäin. Ympäris-

töajattelu on vakiintunut organisaatioon, kun ympäristöä säästäviä toimintatapoja noudatetaan ja kehitetään oma-aloitteisesti, eikä ulkopuolisen paineen tai pakon takia. Organisaatiokulttuurin vihertymisestä kertoo myös se, että ympäristöajattelua aletaan soveltaa muihinkin asioihin kuin niihin, joista muutos alun perin lähti liikkeelle. (Halme 2004, 151–152.)

Organisaatiokulttuurin muutosta voidaan edistää organisaatiotyökalujen avulla. Tällaisia keinoja ympäristöajattelun sisäistämiseksi ovat esimerkiksi 1) viestintä, 2) koulutus, 3) motivointi ja sitouttaminen sekä 4) ympäristönäkökulman yhdistäminen organisaatorakenteeseen ja 5) kannustinjärjestelmiin. 1) Viestinnän tulisi olla sekä tiedottavaa että vuorovaikutteista. 2) Koulutuksen avulla taas voidaan parantaa henkilöstön ympäristötietoisuutta. Sen sisällöissä vaihtelevat yleinen ympäristötietoisuutta lisäävä koulutus ja käytännönläheinen työnohjaus. Koulutus auttaa henkilöstöä työnsä kehittämisessä ja sen ympäristövaikutusten tunnistamisessa. 3) Henkilöstö sitoutuu ympäristötyöhön paremmin, jos se pääsee itse asettamaan ympäristötyöhön liittyviä tavoitteita. Eri henkilöstöryhmiä kannattaa motivoida eri tavoin ja pohtia, mikä motivoi tiettyä ryhmää ammatillisesti. Ympäristötyön eettisyys toimii todennäköisesti argumenttina ainoastaan niille, jotka ovat jo valmiiksi kiinnostuneita ympäristöteemoista. 4) Ympäristöryhmien perustaminen ja vastuuhenkilöiden nimeäminen edistää sekin ympäristömyönteisen kulttuurin juurruttamista. 5) Ympäristötyöstä tulee lisäksi palkita esimerkiksi rahallisesti tai muutoin motivoivasti. Palkintojen tulisi olla enemmän osasto- tai ryhmäkohtaisia kuin yksilöbonuksia, sillä ympäristökuormitusten pienentäminen vaatii yleensä koko työyksikön sitoutumista työhön. (Halme 2004, 152–155.)

Ympäristöasioiden omaksumista osaksi työkäytäntöjä voidaan edistää, ja toisaalta myös estää, tietyin toimenpitein. Ensinnäkin organisaation taloudellisten ja ympäristöön liittyvien tavoitteiden on oltava linjassa keskenään. Jos nämä tavoitteet ovat ristiriitaisia, taloudelliset pyrkimykset ajavat käytännössä aina ympäristöasioiden edelle. Tämä viestii henkilöstölle, ettei ympäristön huomioiminen ole yhtä tärkeää kuin organisaation taloudellinen menestys. Toiseksi ympäristötyöhön on myös osoitettava työaika, jotta ympäristöasiat tulevat asianmukaisesti hoidetuiksi. Muutoin ne voivat jäädä muiden työtehtävien jalkoihin. Kolmanneksi ympäristöasioista tulee viestiä avoimesti ja vuorovaikutteisesti. Vuorovaikutteinen viestintä aktivoi henkilöstöä organisaation kehittämiseen. Neljänneksi organisaation eri yksiköiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeitä, jotta ympäristötyö olisi mahdollisimman tehokasta, ja sille asetetut tavoitteet saavutettaisiin. (Halme 2004, 156.)

Ballardin mukaan henkilöstön ympäristötoimijuuden vahvistaminen on oppimisprosessi, jossa on kiinnitettävä huomiota kolmeen osa-alueeseen. On lisättävä tietoisuutta, vahvistettava toimijuutta toimintamallien avulla sekä edistettävä sosiaalista tukea, yhteistyötä ja osallistumista. Ensiksi ihmisten on oltava tietoisia ympäristöön kohdistuvista uhista ja niiden torjumiseksi vaadittavista toimenpiteistä. Toiseksi on vahvistettava toimijuutta eli kykyä reagoida työssä vastaantuleviin, ympäristöön liittyviin haasteisiin. Toimijuuden vahvistaminen edellyttää usein vanhoista käyttäytymismalleista ja rooleista luopumista sekä uusien taitojen ja toimintamallien opettelua. Kolmanneksi on voimistettava sosiaalista tukea ympäristötyöhön sekä henkilöstön muutostavoitteiden asettamiseen ja toimenpiteiden suunnitteluun. (Ballard 2005.)

Henkilöstön oppiminen on tärkeä osa organisaatiokulttuurin muutosta. Oppiminen edellyttää toimintaa, ajattelua ja toiminnan arviointia. Esimerkiksi ympäristötoimijuuden vahvistamisen toinen osa-alue, toimintamallien luominen, vaatii toimintaa ja sen kriittistä arviointia. Sekä yksilöiden että ryhmien on arvioitava toimintaansa, sen seurauksia ja valittujen toimintatapojen tarkoituksenmukaisuutta. Toiminnan arviointi auttaa myös käsittämään ja ratkaisemaan ongelmia, joita aiemmin pidettiin omaan toimialaan tai vastuualueeseen kuulumattomina. Lisäksi se voi syventää henkilöstön ympäristötietoisuutta ja ymmärtämystä siitä, mitä itse kukin voi tehdä ympäristön suojelemiseksi ja kestäväen kehityksen edistämiseksi. (Ballard 2005.)

Ballard korostaa, että ympäristötoimijuuden vahvistaminen edellyttää kaikkien kolmen osa-alueen huomioimista. Jos henkilöstöllä ei ole riittävää ympäristötietämystä, ympäristötyötä ei osata kohdentaa oikein. Ympäristötyöllä yritetään tällöin vaikuttaa asioihin, jotka eivät merkittävästi pienennä organisaation ympäristökuormitusta. Ympäristötyön tulokset jäävät siis olemattomiksi. Jos taas toimijuuden kehittäminen laiminlyödään, organisaatiossa voidaan kyllä keskustella ympäristötyön tärkeydestä, mutta sanat eivät johda tekoihin. Jos eri yksiköiden välistä yhteistyötä ja sosiaalista tukea ei edistetä, muutosagentit jäävät pyrkimyksineen yksin ja turhautuvat. Organisaation muutosprosessia ja henkilöstön ympäristötoimijuutta on siten edistettävä tasapainoisesti kaikilla kolmella tasolla. Valittuja toimintatapoja on myös pohdittava ja arvioitava jatkuvasti, jotta muutosprosessi olisi pysyvä, ja organisaation kehittämisessä vältettäisiin tasanvaiheet. (Ballard 2005.)

3.2 Ympäristöjohtaminen

Ympäristöjohtamisen käsite (environmental management) koostuu kahdesta osasta, luonnonympäristöstä ja johtamisulottuvuudesta. Se liittyy myös läheisesti muihin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen käsitteisiin, kuten strategiseen johtamiseen (strategic management), henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management), riskienhallintaan (risk management), organisaatiokulttuuriin (organizational culture) ja organisatoriseen oppimiseen (organizational learning). Ympäristöjohtaminen poikkeaa kuitenkin muusta johtamisen tutkimuksesta siten, että siinä on mukana vahva luonnontieteellinen ulottuvuus. Tiedonhankinta esimerkiksi tietyn toiminnan ympäristökuormituksista vaatii osaamista sekä luonnon-, teknisistä että insinööritieteistä. (Kallio 2001, 19–20, 24.)

Ympäristöjohtamisen käsitettä on määritelty eri lähteissä eri tavoin. Sen voidaan sanoa olevan tiedonhankintaa organisaation toimintaan liittyvistä ympäristötekijöistä ja tämän tiedon hyödyntämistä yrityksen kokonaisstrategiaa tukevalla tavalla (Kallio 2001, 20). Ympäristöjohtamisen päämääränä voi olla myös kestävän kehityksen periaatteiden huomioiminen yrityksen toiminnassa (Vanhala ym. 2002, 378). Lisäksi sen on tarkoitus vähentää yrityksen ympäristökuormitusta ja auttaa sitä saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa (Linnanen ym. 1994, 68). Ympäristöjohtamisen erilaisille määritelmille onkin yhteistä ympäristönäkökohtien yhdistäminen liiketoimintaan, strateginen lataus sekä oletus toiminnan ympäristömyönteisistä vaikutuksista (Kallio 2001, 22).

Ympäristöjohtamista on tutkittu paljon erityisesti kauppatieteissä. Kauppatieteiden perustutkimuksen lisäksi käsitettä on käytetty ympäristölaskennassa ja -markkinoinnissa, ympäristösosiologiassa, ympäristötaloustieteessä ja luonnontieteellisessä ympäristötutkimuksessa. Yritystoimintaa kuvattaessa ympäristöjohtaminen yhdistetään usein yrityksen ympäristöstrategiaan, ympäristöpolitiikkaan, ympäristöjohtamisjärjestelmiin tai muihin ympäristöjohtamisen työkaluihin. Tällöin ympäristöjohtamista tarkastellaan kilpailuetua tuottavana strategisena tai teknisenä ratkaisuna. (Kallio 2001, 24.) Julkisia organisaatioita, kuten kuntia, käsitteleviä ympäristöjohtamisen tutkimuksia on sen sijaan tehty huomattavasti vähemmän (ks. esim. Kippo-Edlund 2003; Koskela 2008). Monet ympäristöjohtamisen teoriat sopivatkin taloudellista hyötyä tavoitteleviin yrityksiin. Niitä on kuitenkin hankalampaa soveltaa suoraan yhteiskunnalliselta funktioltaan erilaiseen kuntaorganisaatioon.

3.2.1 Ympäristöjohtamisen keskeiset sisällöt ja tavoitteet

Ympäristöjohtamisen painopisteet ovat vaihdelleet viimeisten neljänkymmenen vuoden aikana. Ensimmäisessä vaiheessa 1970-luvulla ympäristöjohtaminen oli ensisijaisesti kustannussuuntautunutta. Yritykset noudattivat ympäristösäännöksiä ainoastaan lainsäädännöllisen, ulkoisen pakon takia. Yritysten ympäristökuormitusta ei siis haluttu pienentää omaaloitteisesti kulujen pelossa. Toisessa vaiheessa 1980-luvun puolivälissä yleinen yhteiskunnallinen huoli ympäristöstä kasvoi niin voimakkaaksi, etteivät mitkään organisaatiot voineet enää sivuuttaa toimintaansa koskevia ympäristökysymyksiä. Useissa teollisuusmaissa sattui vakavia ympäristökatastrofeja, minkä takia lukuisat valtiot kiristivät ympäristölainsäädäntöään. Myös kuluttajien, sijoittajien ja yritysasiakkaiden lisääntyvä kiinnostus ympäristönäkökohtiin sai yritykset laatimaan aiempaa selvästi kattavampia ympäristöohjelmia. Organisaatioihin perustettiin ensimmäistä kertaa ympäristöosastoja ja palkattiin ympäristöjohtajia hallinnoimaan ympäristötyön toteuttamista. Ympäristöasioiden hallinnassa korostuivat kuitenkin edelleen ulkoisten ja sisäisten säännösten tarkkailu, päästöjen mittaaminen ja kirjaaminen sekä kontaktien hoitaminen organisaation sidosryhmiin. Uusia keinoja ympäristötyön tehostamiseksi ei etsitty aktiivisesti. (Kallio 2001, 15–17; Fischer & Schot 1993, 6–8.)

Moderni 1990-luvulla kehittynyt ympäristöjohtaminen suhtautui ympäristönäkökohtiin aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Se tunnisti myös ympäristöasioiden strategisen potentiaalin: ympäristönäkökohtien huomioiminen voisi tuottaa organisaatiolle sekä kustannussäästöjä että kilpailuetuja. Vuosikymmenen loppua kohden muuttunut suhde ympäristöasioihin näkyikin yhä selvemmin myös yritysten käytännön toimintatavoissa. Tämä johti yritystoiminnassa pienentyneisiin ympäristövaikutuksiin per tuotettu yksikkö -tasolla. (Kallio 2001, 18; Fischer & Schot 1993, 12–13.)

Yritysten ympäristöjohtamisen tavoitteita tarkasteltaessa on huomioitava, ettei ympäristöjohtamisessa ole kyse ympäristönsuojelusta. Yritykselle ympäristöjohtaminen ja mahdolliset ympäristönsuojeluun liittyvät toimenpiteet ovat väline-, eivät itseisarvoista toimintaa. Tuotannon ympäristökuormituksen pienentämisestä on siis oltava yritykselle myös liiketoiminnallista hyötyä. Yritystoiminnalle onkin tyypillistä luonnonympäristön maksimaalinen hyödyntäminen mahdollisimman pienin ympäristövaikutuksin. (Kallio 2001, 21–23.) Sama talousrationaalinen ajattelutapa ei kuitenkaan välttämättä päde julkishallinnollisiin ja kolmannen sektorin organisaatioihin.

Yritysten ja muiden organisaatioiden ympäristönsuojelun tasoa voidaan kuvata ympäristösuorituskyvyn käsitteen avulla. Organisaation ympäristösuorituskyky koostuu viidestä ulottuvuudesta: fyysikaalinen (ympäristökuormitus), taloudellinen, operatiivinen (johtaminen ja organisointi), kulttuurinen (perinteet ja arvot) sekä kommunikatiivinen (viestintä). Näistä kolme ensimmäistä ovat yleisimmin tarkastelun kohteena. Ympäristösuorituskyvyn arviointiin on kehitetty myös erilaisia mittareita, joiden avulla voidaan tuottaa tilastotietoa toiminnan ympäristövaikutuksista. Mittarit voivat olla absoluuttisia, suhteellisia, indeksimuotoisia, yhdistelmä- tai painotettuja mittareita. Niiden tuottama tilastotieto taas muutetaan indikaattoreiksi. Hyvä indikaattori on käyttäjäystävällinen, mielenkiintoinen, yhdistää olennaisen, yksinkertaistaa monimutkaista tietoa, on edustava, luotettava, perustuu tutkimukseen, pyrkii objektiiviseen informaatioon sekä ennustavuuteen. Kaikkiin organisaatioihin sovellettavissa olevia, yleisiä ympäristöindikaattoreita ovat esimerkiksi sähkön ja veden käyttö, ilmaston lämpenemiseen vaikuttavat hiilidioksidipäästöt sekä kaatopaikka- ja ongelmajätteen määrä. (Kuisma 2004, 111, 113–114, 121.)

Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO määritteli 1990-luvulla ISO 14031-standardissaan kolme indikaattoria ympäristöjohtamisen tueksi. Määrittelyn tarkoituksena oli yhtenäistää kirjavia indikaattorikäytäntöjä. Nämä kolme indikaattoria ovat ympäristön tilaa kuvaavat (environmental condition indicators, ECIs), operatiivisen toiminnan suorituskykyä kuvaavat (operational performance indicators, OPIs) ja ympäristökysymysten hallintaa kuvaavat indikaattorit (management performance indicators, MPIs). Ympäristön tilaa kuvaavat indikaattorit kuvaavat ympäristön tilaa joko paikallisella, alueellisella, kansallisella tai globaalilla tasolla. Operatiivisen toiminnan suorituskykyä kuvaavat indikaattorit arvioivat puolestaan organisaation ympäristönsuojelun tasoa. Kolmas indikaattoriryhmä, ympäristökysymysten hallintaa kuvaavat indikaattorit, kertoo johdon yrityksistä vaikuttaa operatiiviseen toimintaan. (Kuisma 2004, 114–115.)

Ympäristöjohtamisen tueksi on kehitetty mittareiden ja indikaattoreiden lisäksi erilaisia ympäristöjohtamisjärjestelmiä. Näistä tunnetuimmat ovat kansainvälisen standardoimisjärjestö ISO:n (International Organization for Standardization) ISO 14000 -standardisarja sekä Euroopan Unionin EMAS (Eco-Management and Audit -scheme) -järjestelmä (Kallio 2001, 25; Pesonen ym. 2005). Ympäristöjärjestelmien lisäksi organisaatiot voivat hyödyntää ympäristötyössään erilaisia ympäristöjohtamisen työkaluja, kuten ympäristöpolitiikkaa, ympäristöra-

porttia, ympäristöauditointia, elinkaariarviointia ja ympäristösuorituskyvyn mittareita (Kallio 2001, 25; Halme 2004, 147). Ympäristöauditoinnissa arvioidaan organisaation ympäristöjärjestelmän tiettyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta. Auditoinnin avulla saadaan tietoa toiminnan ympäristökuormituksista sekä lisätään henkilöstön tietoisuutta niistä keinoista, joilla ympäristökuormitusta voidaan pienentää. (Simula ym. 2014, 52.)

Modernin ympäristöjohtamisen toimintaympäristö voidaan jakaa organisaation sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. Organisaation sisäinen toimintaympäristö voidaan edelleen jaotella kolmeen tasoon: operatiiviseen, strategiseen ja institutionaaliseen. Operatiivisella ympäristöjohtamisen tasolla organisaatio vähentää konkreettisesti toiminnastaan aiheutuvaa ympäristön kuormittumista. Strategisella ympäristöjohtamisen tasolla organisaatio pyrkii luomaan kilpailuetua ympäristöön liittyvillä strategisilla valinnoilla. Institutionaalisella tasolla organisaatio puolestaan tavoittelee toiminnalleen yhteiskunnallista hyväksyntää eli legitimaatiota. (Kallio 2001, 29–31.)

Ympäristöjohtamisen eri tasoilla on erilaisia tavoitteita. Operatiivisella tasolla ympäristöjohtamisen tarkoituksena voi olla esimerkiksi pienempi raaka-aineiden kulutus, raaka-aineiden vaihtaminen ympäristöystävällisempiin, materiaalien tehokkaampi kierrätys tai ympäristöön joutuvien päästöjen vähentäminen. Jotta ympäristöjohtaminen olisi tuloksellista, on erityisesti organisaation operatiivisen tason henkilökunnan sitouduttava ympäristöjohtamisen käytännön toimenpiteisiin ja tavoitteisiin. Strategisen tason tavoitteena voidaan pitää ympäristönäkökoh- tien integroimista organisaation kokonaisstrategiaan. Institutionaalisen tason ympäristöjohta- misella taas voidaan tavoitella organisaatiolle suotuisaa toimintaympäristöä. (Kallio 2001, 29–35.)

3.2.2 Ympäristöjärjestelmät ympäristöjohtamisen työkaluna

Ympäristöjärjestelmän tarkoituksena on auttaa organisaatioita ja yrityksiä hallitsemaan toi- mintansa ympäristövaikutuksia. Ympäristöjärjestelmää rakennettaessa selvitetään, millaisia ympäristövaikutuksia organisaation toiminta aiheuttaa. Toiminnan ympäristöhaitat pyritään sitten minimoimaan järjestelmän avulla. Organisaatiolle määritellään tietyt ympäristöpäämää- rät, joiden toteutumista seuraavat nimetyt vastuuhenkilöt. Ensiksi ympäristöjärjestelmän toi- menpiteiden kohteeksi valitaan toiminnot, joilla on suurin ympäristökuormitus. Näistä siirry- tään vähitellen ympäristövaikutukseltaan pienempiin asioihin. Tämä mahdollistaa lopulta ko-

ko organisaation toiminnan analysoinnin ja kehittämisen ympäristöjärjestelmän avulla. Ympäristöjärjestelmä voi koskea koko organisaatiota tai vain tiettyä alaosastoa tai toimintayksikköä, jolloin eri yksiköillä voi olla erilaiset ympäristötavoitteet. (Pesonen ym. 2005, 11–12.)

Ympäristöjärjestelmästä on organisaatiolle hyötyä monella eri tavalla. Ensinnäkin sen tavoitteena on ympäristönsuojelun tason jatkuva parantaminen. Toiseksi taloudellista hyötyä saavutetaan, kun organisaatio ehkäisee ennalta ympäristövahinkojen syntymistä sekä säästää materiaali- ja energiakustannuksissa. Ympäristöjärjestelmä ja ympäristösertifikaatti kertovat myös organisaation sidosryhmille, että organisaatio pyrkii systemaattisesti pienentämään ympäristökuormitustaan. Kolmanneksi ympäristöjärjestelmä parantaa työntekijöiden työssä viihtymistä. Kirjalliset toimintaohjeet työssä sekä häiriö- ja onnettomuustilanteissa luovat turvallisuuden tunnetta. Ympäristöasioiden hallintaan liittyvä koulutus antaa työntekijöille tunteen siitä, että heidän osaamistaan halutaan kehittää, ja heidät otetaan mukaan oman työnsä suunnitteluun. (Pesonen ym. 2005, 13–14.)

ISO (International Organization for Standardization) on kehittänyt ISO 14000 -standardisarjan organisaatioille ympäristöasioiden hallinnan tueksi. Sarja sisältää ainakin seuraavat standardit: ympäristöjärjestelmät, laatu- ja ympäristöjärjestelmien auditointi (ISO 19001), ympäristömerkinnät, ympäristönsuojelun tason arviointi, elinkaariarviointi, termit ja määritelmät sekä tuotekohtaiset standardit. ISO 14001 ja ISO 14004 ovat ympäristöjärjestelmästandardeja, jotka ohjaavat organisaation ympäristöjärjestelmän rakentamista ja ylläpitoa. Organisaatio voi saada ympäristöjärjestelmänsä ulkopuolisen arvioijan myöntämän sertifikaatin, jos se luo järjestelmänsä standardin ohjeita noudattaen. Standardi ei määrittele organisaation ympäristönsuojelun tasoa, mutta se edellyttää tason jatkuvaa parantamista. Sertifikaatti voi siis olla ympäristönsuojelun tasoltaan melko erilaisillakin yrityksillä. ISO 14001 standardissa ympäristöjärjestelmä koostuu viidestä osasta: ympäristöpolitiikasta, suunnittelusta, järjestelmän toteuttamisesta, seurannasta ja arvioinnista. (Pesonen ym. 2005, 15–18.)

1) Ympäristöpolitiikassaan organisaatio sitoutuu ympäristöasioiden jatkuvaan parantamiseen sekä kuvaa ympäristötyön painopisteet. 2) Suunnitteluvaiheessa organisaatio selvittää, mitä lainsäädännöllisiä vaatimuksia sen toimintaan kohdistuu, ja mitkä ovat sen toiminnan tärkeimmät ympäristövaikutukset. Tällöin organisaatio laatii myös ympäristötavoitteet ja tekee suunnitelman niiden saavuttamiseksi. Suunnitelmassa määritetään työlle aikataulu, koulutustarpeet, tiedonkulku, dokumentointi, toimintojen ohjaus, järjestelmän käytännön toteuttami-

nen ja toiminnot, sekä nimetään vastuuhenkilöt. 3) Järjestelmän toteuttamisvaiheessa seurataan ympäristötavoitteiden toteutumista. Tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan organisaation johdolle johdon katselmuksessa. 4) Seurantavaiheessa tarkistetaan, ovatko valitut toimenpiteet riittävän tehokkaita vai tulisiko niitä muuttaa tehokkaammiksi. 5) Ulkopuolinen ympäristöjärjestelmien sertifioija myös tarkistaa, että organisaatiossa noudatetaan ympäristöjärjestelmää ja ympäristöjärjestelmäsertifikaatin saamiseksi vaadittavat ehdot täyttyvät. (Lovi 2004, 124.)

ISO 14000 standardisarjan lisäksi organisaatio voi noudattaa toiminnassaan EMAS -asetusta (The European Community Eco-management and Audit Scheme). Se on Euroopan yhteisön jäsenmaiden yritykselle suunnattu ympäristöasioiden hoitoa edistävä järjestelmä. Siinä ympäristöjärjestelmä toteutetaan ISO 14001 -standardin mukaisesti, minkä lisäksi organisaatio laatii julkisen ympäristöselonteon. Ympäristöselonteossa organisaatio ilmoittaa, millaisia toimenpiteitä ja tavoitteita se on tehnyt ympäristön suojelemiseksi. EMAS -asetusta noudattavat yritykset ja organisaatiot kootaan rekisteriin, jota ylläpitää Suomen ympäristökeskus. (Pesonen ym. 2005, 15–18.)

3.2.3 Ympäristöjärjestelmän omaksumiseen liittyvät haasteet

Hyödyllisyydestään huolimatta ympäristöjohtamisen työkalut eivät ole edistäneet organisaatioiden ympäristösuorituskykyä yhtä paljon kuin aluksi odotettiin. Ympäristöjärjestelmän omaksumisen lisäksi organisaation on muutettava myös organisaatiokulttuuriaan, jos toimintaa halutaan muuttaa perustavanlaatuisella tavalla. (Halme 2004, 147; Stone 2000.) Organisaatiokulttuurin ja asenteiden muuttaminen saattaakin olla jopa hankalampaa kuin ympäristöjärjestelmään liittyvien teknisten seikkojen omaksuminen (Stone 2000).

Useat eri tekijät voivat hankaloittaa ympäristöjärjestelmän toimeenpanoa organisaatiossa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation rakenne, toimintaympäristö, organisaation päätöksenteko ja hallinta, organisaatiossa työskentelevät ihmiset sekä tapa, jolla organisaatiossa yleensä suhtaudutaan muutokseen (Stone 2000, Tinsley & Pillai 2006, 78). Tinsley ja Pillai (2006, 79) ovat tarkentaneet Stonen (2000) luokitusta sekä tunnistaneet 12 organisatorista estettä ympäristöjärjestelmän omaksumisen tiellä. Niitä voivat olla *organisaation johtamistapa, johdon sitoutuminen, suunnitelmien uskottavuus, innovaatiot, kommunikaatio, orga-*

nisaatiokulttuuri, järjestelmän integrointi, strategian monimutkaisuus, teknologia, resurssit, kannustimet ja valvonta sekä organisaatorakenne.

Johtamistapa ja johdon sitoutuminen. Kirjallisuudessa erilaiset johtamistavat jaetaan usein kahteen luokkaan, autokraattiseen ja demokraattiseen. Autokraattinen johtamistapa on perinteisempi tapa suhtautua johtajuuteen. Tällöin johtaja pyrkii päättämään asioista mahdollisimman paljon itse eikä osallista työntekijöitä päätöksentekoprosessiin. Autokraattinen johtamistapa on perusteltu tilanteessa, jossa ympäristöriskit voidaan välttää vain yksityiskohtaisten määräysten avulla. Muussa tapauksessa se saattaa estää työntekijöitä osallistumista ympäristönsuojelun kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Demokraattinen johtamistapa taas kannustaa henkilöstöä osallistumaan organisaation päätöksentekoon. Tällöin johtaja jakaa tietoa ja antaa vastuuta työntekijöille. Johdon luottamus ja avoimuus edistävät myös työn laatua ja pitkäjänteisyyttä organisaatiossa. Tämän takia demokraattinen johtamistapa sopii hyvin ympäristöjärjestelmän toimeenpanoon. (Tinsley & Pillai 2006, 80.) Ideaalitulanteessa koko organisaation johto sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ympäristökuormituksen pienentämiseksi (Tinsley & Pillai 2006, 80; Halme 2004, 156).

Suunnitelmien uskottavuus ja innovaatiot. Uskottavat suunnitelmat voivat edistää ympäristöjärjestelmän omaksumista monella tapaa. Ne voivat lisätä yleistä ympäristötietoisuutta, vähentää päätöksentekoon liittyviä riskejä ja virhearviointeja sekä auttaa arvioimaan tuotteiden ja palveluiden aiheuttamia ympäristövaikutuksia. Lisäksi uskottavat suunnitelmat edistävät ympäristöasioiden tärkeyden tunnustamista koko organisaatiossa. Myös innovaatioiden puute voi hankaloittaa ympäristöjärjestelmän toimeenpanoa. Organisaatiossa ei ehkä ole aikaa etsiä innovatiivisia ratkaisuja ympäristöongelmiin, jos liian suuri osa ympäristötyön resursseista kuuluu byrokratian rattaisten pyörittämiseen. (Tinsley & Pillai 2006, 83–84.) Organisaation johdon on myös tuettava työntekijöiden osallistumista innovaatioiden kehittelyyn ja ongelmanratkaisuun. Työntekijät voivat keksiä keinoja, jotka vähentävät organisaation ympäristökuormitusta, ratkaista organisaation toimintaan liittyviä ympäristöongelmia sekä ideoida ympäristöstävällisempiä tuotteita tai palveluita. (Ramus 2002.)

Kommunikaatio. Ympäristöjärjestelmän omaksuminen vaatii tiedonjakoa ja kommunikointia organisaatiossa. Se merkitsee usein muutosta organisaation toimintatavoissa ja työntekijöiden työtehtävissä, mikä voi herättää huolta ja epätietoisuutta henkilöstössä (Tinsley & Pillai 2006, 85; Halme 2004, 151.) Muutoksesta voidaan viestiä virallisesti työyksikköpalavereissa, orga-

nisaation sisäisissä seminaareissa, työryhmissä, intranetin välityksellä ja tiedotuslehtisin. Epävirallisesti tietoa voidaan puolestaan levittää esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. Usein hyödyllisintä onkin käyttää sekä virallisia että epävirallisia tapoja viestiä. Tällöin on kuitenkin huolehdittava siitä, että tiedotus on johdonmukaista ja vuorovaikutteista. Myös organisaation sidosryhmille ja asiakkaille tulee kertoa organisaatiossa tehdystä ympäristötyöstä. (Tinsley & Pillai 2006, 85.)

Organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri on organisaatiota eteenpäin vievä voima. Se vaikuttaa siihen, miten ihmiset suorittavat tehtäviään, asettavat tavoitteita, hallitsevat resursseja ja suhtautuvat työssään vastaan tuleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Tinsley & Pillai 2006, 86.) Siksi organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös ympäristöjärjestelmän toimeenpanoon. Stone (2002) on listannut kolme organisaatiokulttuuriin liittyvää tekijää, jotka voivat hankaloittaa ekologisten käytäntöjen omaksumista. Näitä ovat organisaation johdon sitoutuminen ja johtamistyyli, henkilöstön kannustus ja koulutus sekä strateginen asenne. Organisaation johdon sitoutumista ja johtamistyyliä käsiteltiin jo edellä. Henkilöstön koulutuksessa ja uuden oppimisessa korostuvat puolestaan esimiehen kannustus ja tuki (Ramus 2002). Strateginen asenne kuvaa sitä, miten organisaatio suhtautuu ympäristönhallintaan: koetaanko se rajoittavaksi vai innovatiiviseksi tekijäksi organisaation tuotekehityksessä ja palvelutuotannossa (Tinsley & Pillai 2006, 87).

Järjestelmän integrointi ja strategian monimutkaisuus. Yksi tärkeimmistä ympäristöjärjestelmän toimeenpanoon vaikuttavista tekijöistä on järjestelmän integrointi organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin (Tinsley & Pillai 2006, 88). Täsmälleen sama järjestelmä ei sovi kaikille vaan järjestelmä on sovitettava organisaation olemassa oleviin poliittisiin, toiminnallisiin ja taloudellisiin tarpeisiin (Rothenberg ym. 1992). Organisaation ympäristötavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi kuvataan organisaation ympäristöstrategiassa. Mitä monimutkaisempi strategia on, sitä haastavampaa sen toteuttaminen on organisaation käytännön toiminnassa. (Tinsley & Pillai 2006, 89.) Ympäristöstrategian vaikuttavuus paranee, jos se integroidaan organisaation kokonaisstrategiaan ja siinä huomioidaan organisaation toimintaympäristö ja -tavat (Rothenberg ym. 1992).

Teknologia ja resurssit. Ympäristöystävälliset koneet ja laitteet hyödyntävät raaka-aineita tehokkaasti ja tuottavat vähemmän jätettä ja päästöjä. Vanhanaikaiset tai muutoin puutteelliset koneet ovat yksi merkittävimmistä organisaation ympäristökuormitusta kasvattavista tekijöis-

tä. Uutta teknologiaa kehitetään jatkuvasti, mutta sen käyttöönotto ja omaksuminen vaatii usein uusien taitojen opettelua ja kouluttautumista. Uuden teknologian hankkimista saatetaan-kin vastustaa siihen kuuluvien investointien ja aikaresurssien takia. Ympäristöjärjestelmän toimeenpano saattaa hankaloitua myös puutteellisten resurssien takia. (Tinsley & Pillai 2006, 89.) Resurssien riittävyys koskee sekä taloudellisia että henkilöstön osaamiseen ja palkitsemiseen liittyviä resursseja (Tapon & Sarabura 1995).

Kannustimet ja valvonta. Ympäristöjärjestelmää ei voida ottaa käyttöön ainoastaan organisaation johdon sanelemin yksipuolisina määräyksinä. Järjestelmän toimeenpanoa on valvottava ja työntekijöitä tulee palkita sen noudattamisesta. Palkinnot takaavat sen, että järjestelmällä on henkilöstön tuki. (Tinsley & Pillai 2006, 90.) Henkilöstön aktiivisuus on tärkeää myös uusien ideoiden kehittämisessä ja toteutuksessa. Työntekijöiden osallistuminen ja ympäristöjärjestelmän käsittely esimerkiksi työyksikkökohtaisissa ryhmissä voikin olla tehokkaampaa kuin nojaaminen asiantuntijoiden valmiisiin ratkaisuihin (Tapon & Sarabura 1995).

Organisaatorakenne. Ympäristöasioiden hallinta on otettava huomioon myös organisaatiokenteessä. Ympäristöön liittyvät ongelmat ja haasteet ovat usein niin monialaisia, että vastuu ympäristönhallinnasta kuuluu koko organisaatiolle. Ympäristöasioita ei siten voi sysätä vain tietyn jaoston hoidettaviksi. Organisaation onkin muutettava sekä toimintatapojaan että rakennettaan voidakseen vastata aiempaa tehokkaampiin erilaisiin ympäristöön liittyviin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Roome 1994; Tinsley & Pillai 2006, 90.) Tällöin ratkaisevassa asemassa on organisaation johto: sopeutuuko se muutokseen vai vastustaako se sitä (Tinsley & Pillai 2006).

Edellä käsitellyt ympäristöjärjestelmän toimeenpanoon liittyviä haasteita on tutkittu lähinnä yksityisen sektorin näkökulmasta. Suurin osa niistä pätee kuitenkin todennäköisesti myös julkisiin organisaatioihin. Lainsäädäntö asettaa puitteet julkisen organisaation toiminnalle ja rakenteelle (Kippo-Edlund 2003, 9), mutta sekin voi ottaa käyttöönsä järjestelmän, jolla pyrkii pienentämään ympäristökuormitustaan. Esimerkiksi kunnassa voidaan kiinnittää huomiota ainakin johtamistapaan ja johdon sitoutumiseen, kommunikointiin, organisaatiokulttuuriin, resursseihin ja palkkioihin (Halme 2004, 156). Nämä ovat todennäköisesti asioita, joihin voidaan vaikuttaa riippumatta siitä, toimiiko organisaatio yksityisellä vai julkisella sektorilla.

4 KUNNAT JA KESTÄVÄ KEHITYS

Edellä on käsitelty ympäristöjohtamista pääasiassa yksityisen sektorin näkökulmasta. Kunta ja yritys ovat kuitenkin toimintaperiaatteiltaan ja kulttuuriltaan erilaisia organisaatioita. Eroja on niin organisaation johtamisessa, tehtävissä ja päämäärissä, taloudellisessa asemassa kuin lainsäädännön luomissa puitteissakin.

Hallinto ja päätöksenteko toimivat eri tavalla julkisella ja yksityisellä sektorilla. Luottamushenkilöelimet (kunnanvaltuusto, -hallitus ja lautakunnat) vastaavat strategisen tason päätöksenteosta kunnassa. Myös julkisen ja yksityisen organisaation tehtävät eroavat toisistaan. Kunnilla on useimmiten useita eri tehtäviä: viranomaistehtäviä, edellytysten luomiseen liittyviä tehtäviä, toiminnanharjoittajaluontoisia tehtäviä sekä palvelutuotantoon liittyviä tehtäviä. Suurin osa yksityisistä organisaatioista taas tuottaa ja myy jotakin yhdelle toimialalle keskittävää tuotetta tai palvelua. Lisäksi yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen, toisin kuin kunnan. Myös lainsäädäntö asettaa tiukat reunaehdot kuntien toiminnalle ja hallinnolle. Laki viranomaistoiminnan julkisuudesta sekä hallintomenettelylaki velvoittavat kuntia tiedottamaan toiminnastaan ja palveluistaan sekä yksilöiden ja yhteisöiden oikeuksista ja velvollisuuksista. Voidaankin ajatella, että edellä mainituista tekijöistä johtuen kunnilta odotetaan esimerkkinä olemista kestävään kehitykseen liittyvissä asioissa. (Kippo-Edlund 2003, 9–10.)

Johtamisen, tehtävien ja päämäärien, taloudellisen aseman ja lainsäädännön lisäksi kunta ja yritys eroavat toisistaan myös organisaatiokulttuuriltaan. Hintsala (2011, 93) on tiivistänyt erot niiden organisaatiokulttuurissa seuraavaan taulukkoon (taulukko 1):

TAULUKKO 1. Painotuserot organisaatiokulttuurissa (Hintsa 2011, 93).

Organisaatiokulttuuri	Kunta	Yritys
Päätöksentekotapa	Avoin	Suljettu
Ilmapiiri	Virallinen	Epävirallinen
Kulttuurinen tavoite	Yhdenmukaisuus	Yhteenkuuluvuus
Omistajuus	Arvopohjainen	Taloudellinen
Osallistuminen	Kuntalaisten osallistuminen	Omistajien ohjaus
Arvot	Hallinnon oikeusperiaatteet	Yrityksen omat arvot
Etiikka	Virkamiesetiikka	Markkinoiden pelisäännöt
Painopiste	Yksilö	Organisaatio
Valvonta	Kontrolli	Luottamus

Hintsan mukaan kunnan viestintää ja tiedonkulkua hankaloittaa organisaation jakautuminen luottamushenkilö- ja viranhaltijaorganisaatioon. Virkamiehet joutuvat toimimaan poliittikoiden ja kuntalaisten vaatimusten ristipaineessa. (Hintsa 2011, 158.) Kuntaa voidaan kutsua ”hybridiorganisaatioksi, koska se on sekoitus hierarkiaa, projekteja, tilaaja-tuottaja-mallia ja itsenäisten yksiköiden verkostomaista toimintaa” (Hintsa 2011, 163). Hybridiluonteensa takia kuntaan on vaikea soveltaa suoraan moderneja taloustieteellisiä johtamisoppeja, sillä kunnan strateginen johto on kuntavaaleissa valituilla luottamushenkilöillä, mutta operatiivinen johto virkamiehillä.

Tutkimuskohteella, Jyväskylän kaupungilla, on oma ympäristöasioiden hallintajärjestelmänsä. Sen tarkoituksena on edistää ympäristöasioiden hallintaa ja huomiointia kaupungin suunnittelussa, toiminnassa ja päätöksenteossa. Ympäristöjärjestelmän lisäksi kaupungilla on kaupunginvaltuuston vahvistama ympäristöpolitiikka. (Jyväskylän kaupungin ympäristöpolitiikka). Ympäristöpolitiikka sisältää seuraavat ympäristöpäämäärät:

- 1) Pinta- ja pohjavesien tila on vähintään hyvä.
- 2) Kasvihuonekaasupäästöjä vähennetään pitkällä tähtäimellä.
- 3) Jätteiden syntyä ehkäistään ja jätteiden hyötykäyttöä edistetään.
- 4) Liikennemelulle altistumista ennaltaehkäistään ja vähennetään.
- 5) Keskitetyissä hankinnoissa, merkittävässä kaupungin kertahankinnoissa sekä palvelualueilla kilpailutettavissa vuosisopimuksissa huomioidaan mahdollisuuksien mukaan ympäristönäkökohdat vaatimuksina tai valintakriteereissä.

- 6) Kaupunki- ja maankäytön suunnittelussa turvataan riittävästi rakentamatonta luontoa asukkaiden virkistykseen ja ekologian tarpeisiin.
- 7) Luonnonhoidossa ja -suojelussa varmistetaan, että luonto säilyy terveenä ja monimuotoisena ja luonnonvarojen käyttö on kestäväällä pohjalla.
- 8) Luotaessa uutta kaupunkimiljöötä kaavoituksen ja rakentamisen keinoin, huolehditaan olemassa olevien esteettisten ja kulttuuristen arvojen säilymisestä.
(Jyväskylän kaupungin ympäristöpolitiikka.)

Ympäristöpolitiikka koskee ja velvoittaa kaikkia kaupungin työntekijöitä, luottamushenkilöitä, palvelualueita, liikelaitoksia ja yhtiöitä (Jyväskylän kaupungin ympäristöpolitiikka). Kaupunki julkaisee vuosittain kertomuksen ympäristöjärjestelmästä sekä ympäristötilinpäätöksen osana kaupungin tilinpäätöstä ja toimintakertomusta. Joka neljäs vuosi ilmestyy niiden lisäksi ympäristöraportti, jossa kuvataan ympäristön tilan yleistä kehitystä kaupungissa. (Jyväskylän kaupungin ympäristöjärjestelmä.)

Kaupunki kannustaa työntekijöitään ympäristövaikutusten pienentämiseen esimerkiksi työmatkapyöräilykilpailuin. Jyväskylässä on jaettu myös Vuoden ympäristöteko -palkintoa vuodesta 2012 lähtien. Palkinto myönnetään ympäristöasioissa erityisen ansiokkaasti toimineille työntekijöille tai työyksiköille. Vuonna 2015 palkinto myönnettiin kaupunkirakennepalveluiden henkilökuljetusryhmälle hyvin toteutetusta joukkoliikenneuudistuksesta, jonka ansiosta joukkoliikenteen päästöt laskivat aiemmasta. (Jyväskylän kaupungin ympäristötekoja.)

4.1 Liikuntapalvelut

Liikuntalain 5 § mukaan kunnan vastuulla on yleisten edellytysten luominen liikunnalle paikallistasolla:

Kunnan tulee luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden liikunnalle:

- 1) järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen;
- 2) tukemalla kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta; sekä
- 3) rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja. (Liikuntalaki 390/2015, 5 §.)

Jyväskylässä on lähes 360 sisä- ja ulkoliikuntapaikkaa sekä noin 500 kilometriä kuntoratoja ja latuja. Liikuntapalveluissa työskentelee noin 140 henkilöä ja liikuntapalveluiden tuottamiseen

käytetään vuosittain noin 17 miljoonaa euroa. (Jyväskylän liikuntapalvelut.) Kaupungin ympäristöpolitiikka velvoittaa myös liikuntapalveluita, minkä lisäksi liikuntapalveluille on määritetty niiden toimintaa ohjaavat omat ympäristöpäämäärät:

- 1) Vähentää yksityisautoilla tapahtuvaa ajoa erilaisiin otteluihin ja tapahtumiin.
- 2) Vähentää sisäliikuntahallien, harjoitus- ja jäähallien sekä uimahallien energian- ja vedenkulutusta.
- 3) Vähentää haitallisten kemikaalien määrää uimahalleissa ja siivouksessa sekä kiinnittää huomiota kemikaalien asianmukaiseen valvontaan.
- 4) Vähentää lannoitteiden määrää nurmikenttien hoidossa. (Poluilta painimatolle. 2014, 11.)

Liikuntapalveluilla on ympäristökäsikirja sekä yksikkökohtaiset ympäristöohjelmat ympäristöasioiden hallinnan tukemiseksi. Ympäristökäsikirjassa kuvataan Jyväskylän kaupungin ympäristöjärjestelmä, ympäristöpolitiikka, liikuntapalveluiden suunnitteluun liittyvät ympäristönäkökohdat, ympäristöjärjestelmän toteuttaminen ja toiminnot, järjestelmän arviointi sekä johdon katselmus (Jyväskylän liikuntapalvelujen ympäristökäsikirja, 2009). Ympäristöohjelmat ovat puolestaan yksikkökohtaisia ja ne sisältävät kullekin seurattavalle yksikölle ympäristötavoitteet, toimenpiteet, aikataulun, vastuuhenkilöt ja mittarit. Tällainen ympäristöohjelma on uimahalleilla, sisäliikuntahalleilla, harjoitus- ja jäähalleilla, laduilla ja kuntoradoilla, alueellisilla liikuntapuistoilla, siivouksella, liikuntapalveluiden toimistolla sekä Harjun stadionilla (Liite 2: Liikuntapalvelujen ympäristöohjelmat 2010–2014).

Liikuntapalveluilla on myös ympäristötyöryhmä, johon kuuluu liikuntapalveluiden hallinto-, esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Ryhmää vetää liikuntapalveluiden ympäristöyhdyshenkilö. Myös kaupungin ympäristöasiantuntija osallistuu sen kokouksiin. Ryhmä kokoontuu noin kuuden viikon välein. Kokouksissa käsitellään esimerkiksi ajankohtaisia ympäristöasioita sekä seurataan ympäristöohjelmien tavoitteiden toteutumista.

4.2 Ympäristöjohtamisen kehittämistavoitteet ja keskeiset kirjallisuuslöydöt

Liikuntapalveluiden ympäristötyöryhmän kokouksessa 14.1.2015 määriteltiin liikuntapalveluille ympäristöjohtamisen kehittämistavoitteet. Nämä tavoitteet kuvaavat sitä organisaation toiminnan tasoa, johon tutkimuksen tuloksia peilataan. Ympäristötyöryhmän jäsenten asetta-

ma tavoite on, että liikuntapalvelut olisi organisaatio, jonka palvelutuotannossa noudatetaan kestävän kehityksen periaatteita (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Liikuntapalveluiden ympäristöjohtamisen kehittämistavoitteet

	Välittömät tavoitteet	Välilliset tavoitteet
Lyhyt aikaväli	Ympäristöajattelun integrointi organisaation kaikkiin prosesseihin	Henkilöstön motivoituminen organisaation prosessien kehittämiseen
Pitkä aikaväli	Kestävän kehityksen organisaatiokulttuurin vahvistuminen	Ympäristöajattelun vahvistuminen paikallisessa liikuntakulttuurissa

Kestävän kehityksen organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä kulttuuria, jossa ekologisesti kestävä toimintatavat ohjaavat toimintaa ja henkilöstön työskentelyä organisaation kaikilla tasoilla. Ihannetilanteessa organisaation työntekijät tiedostavat työhönsä liittyvät ympäristönäkökohdat ja toimivat aktiivisesti liikuntapalveluiden ympäristökuormitusten pienentämiseksi. Tällöin esimerkiksi energian- ja veden säästäminen, jätteiden lajittelu, kierrätys ja halu suojella ympäristöä ovat luonteva ja itsestään selvä osa jokaisen työntekijän työskentelyä. Organisaatiossa pyritään siis parantamaan henkilöstön ympäristötietoisuutta ja pienentämään palvelutuotannon ympäristökuormitusta.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten ympäristöjärjestelmä ja -ohjelmat ovat vaikuttaneet liikuntapalveluiden organisaatiokulttuuriin sekä työkäytäntöihin eri henkilöstöryhmissä. Tutkimustehtävän kannalta tärkeimmät kirjallisuuslöydöt koostuvat 1) organisaation ja organisaatiokulttuurin määritelmästä, 2) organisaatiokulttuurin muuttamisesta, 3) ympäristöjärjestelmän toimeenpanon haasteista sekä 4) ympäristötoimijuuden vahvistamiseen liittyvistä tekijöistä. Kirjallisuushavainnot hyödynnetään haastatteluaineiston luokittelussa ja analyysikehyksen muodostamisessa. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat *organisaatio*, *organisaatiokulttuuri*, *ympäristöjärjestelmä*, *ympäristötoimijuus* ja *liikuntapalvelut*.

Organisaatio määritellään tässä Harisalon synteessin perusteella yhteistoimintajärjestelmäksi, jonka tarkoituksena on koota ja yhdistää resursseja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatioille tyypillisiä ominaisuuksia ovat tavoitteellisuus, oman olemassaolon ja jatkuvuuden varmistaminen, vuorovaikutus ympäristön kanssa sekä sen jäsenten siitä ylläpitämät mielikuvat. (Harisalo 2008, 31.) Kunnallista organisaatiota tutkittaessa on lisäksi kiinnitettävä

huomiota organisaation erityispiirteisiin niin johtamisessa, tehtävissä ja päämäärissä, taloudellisessa asemassa kuin lainsäädännön luomissa puitteissakin (Kippo-Edlund 2003, 9).

Organisaatiokulttuuri on Scheinia mukailleen organisaation sisäinen henkinen todellisuus, perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on luonut. Organisaatiokulttuuri ohjaa organisaation jäsenten tapoja havaita, ajatella ja tuntea. Se määrittelee, millä tavoin organisaatiossa suhtaudutaan organisaation kohtaamiin sisäisiin tai ulkoisiin ongelmiin. (Schein 1987, 26–27.) Organisaatiokulttuuri kuvaa siten jäsenten näkemyksiä ja kokemuksia siitä, mikä on ”normaalialia” organisaatiossa, ”näin meillä tehdään”. Harisaloon mukaan organisaatiokulttuuri voi olla myös vahva tai heikko. Vahvan organisaatiokulttuurin eri tasot, perusoletukset, arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset, ovat voimakkaita, sisäistettyjä ja tasapainossa keskenään. Heikon kulttuurin organisaatiossa nämä tekijät taas ovat ristiriidassa keskenään, eivätkä ne saa varauksetonta kannatusta organisaation jäseniltä. (Harisalo 2008, 270–271.) Yhden yhtenäiskulttuurin lisäksi organisaatioon voi muodostua myös alakulttuureita, jotka voivat joko vahvistaa tai heikentää vallitsevaa kulttuuria (Harisalo 2008, 271; Hatch & Cunliffe 2006, 176).

Kirjallisuudessa on eriäviä näkemyksiä siitä, voiko *organisaatiokulttuuria muuttaa*. Halmeen mukaan voi ja hän esittääkin, että organisaatiokulttuurin muutosprosessi etenee vaiheittain. Muutoksen laukaisee usein jokin organisaation ulkopuolinen yllyke, joka aktivoi muutosagentteja, eli avaintoimijoita, organisaation sisällä. Aluksi pienet organisaation sisäiset ryhmät alkavat kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja. Vähitellen epärointi leviää organisaatiossa, jolloin uusi ajattelutapa haastaa vanhan. Ympäristötyöllä saavutetut konkreettiset tulokset lisäävät henkilöstön uskoa muutosten tarpeellisuuteen ja vievät samalla muutosprosessia eteenpäin. Ympäristöajattelu on vakiintunut organisaatioon, kun ympäristöä säästäviä toimintatapoja noudatetaan ja kehitetään oma-aloitteisesti eikä ulkopuolisen paineen tai pakon takia. (Halme 2004, 151–152.)

Ympäristöjärjestelmän toimeenpanoa saattavat hankaloittaa organisaation johtamistapa, johdon sitoutuminen, suunnitelmien uskottavuus, innovaatioiden puute, kommunikaatio, organisaatiokulttuuri, järjestelmän integrointi, strategian monimutkaisuus, teknologia, resurssit, kannustimet ja valvonta sekä organisaatorakenne (Tinsley & Pillai 2006, 79). Myös Halme (2004, 156) korostaa organisaation johtamisen ja johdon sitoutumisen, ympäristötyön resursoinnin, ympäristöasioista viestimisen sekä eri yksiköiden välisen yhteistyön (järjestelmän integrointi, organisaatorakenne) tärkeyttä.

Ympäristötoimijuuden vahvistaminen koostuu Ballardin (2005) mukaan kolmesta osaluueesta. Se edellyttää tietoisuuden lisäämistä, toimijuutta vahvistavia toimintamalleja sekä sosiaalisen tuen ja yhteistyön edistämistä. Lisäksi oppimisprosessin etenemistä tulee aktiivisesti pohtia ja arvioida. (Ballard 2005.) Toimijuuden vahvistaminen liittyy läheisesti myös liikuntapalveluiden välilliseen lyhyen aikavälin tavoitteiseen, henkilöstön motivoitumiseen organisaation prosessien kehittämiseen (taulukko 2).

Jyväskylän liikuntapalvelut on sitoutunut toiminnastaan aiheutuvan ympäristökuormituksen pienentämiseen. Ympäristökuormitusta pyritään pienentämään yksikkökohtaisten ympäristöohjelmien avulla. Ympäristöjärjestelmän ja sen osana ympäristöohjelmien tarkoituksena on auttaa organisaatioita hallitsemaan toimintansa ympäristövaikutuksia (Pesonen ym. 2005, 11). Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten ympäristöjärjestelmä ja -ohjelmat ovat vaikuttaneet liikuntapalveluiden organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön työkäytäntöihin. Organisaatio on asettanut itselleen ympäristöjohtamisen kehittämistavoitteet, joihin tutkimuksen tuloksia peilataan. Johtopäätösluvussa esitetään myös arvio siitä, missä muutosprosessin vaiheessa (Conner 1993, 147) liikuntapalvelut tutkimuksen tekohetkellä oli. Lisäksi ehdotetaan muutamia kirjallisuudesta johdettuja toimenpiteitä (Halme 2004, 152–155; Ballard 2005), joilla voitaisiin edelleen edistää organisaatiokulttuurin vihertymistä.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ, AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimustehtävä on kaksiosainen:

- 1) Miten ympäristöjärjestelmä ja ympäristöohjelmat ovat vaikuttaneet liikuntapalveluiden organisaatiokulttuuriin?
- 2) Miten ympäristöjärjestelmä ja ympäristöohjelmat ovat vaikuttaneet työkäytäntöihin liikuntapalveluiden eri henkilöstöryhmissä?

5.1 Aineisto

Tutkimukseen haastateltiin viittä liikuntapalveluiden asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivaa henkilöä sekä kolmea liikuntapaikanhoitajaa. Neljä esimiehistä oli liikuntapalveluiden ympäristötyöryhmän jäseniä. Haastateltavista seitsemän oli miehiä ja yksi nainen. Liikuntapaikanhoitajien yhteystiedot saatiin heidän esimiehiltään. Haastateltaviksi valittiin kaksi liikuntapaikanhoitajaa, jotka eivät olleet osallistuneet liikuntapaikan ympäristöauditointiin, ja yksi, joka oli. Näin menetellen haluttiin selvittää auditoinnin vaikutusta työntekijöiden ympäristötietoisuuteen. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita kahta liikuntapaikanhoitajaa lukuun ottamatta, jotka haastateltiin parina. Esimiehiä haastateltiin Monitoimitalolla liikuntapalveluiden kokoustiloissa tai haastateltavien työhuoneissa. Liikuntapaikanhoitajia taas haastateltiin liikuntapaikoilla heidän omissa työpisteissään.

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina. Haastateltavat kertoivat ensiksi taustatietonsa ja kuvasivat työtehtävänsä, minkä jälkeen siirryttiin varsinaisiin tutkimusteemoihin. Käsiteltyjä teemoja olivat ympäristötyöryhmän tehtävät, asema ja merkitys, ympäristöohjelmien kytkeytyminen työtehtäviin, ympäristöaiheiden näkyminen työyksikön arjessa, innovointi ja koulutus, johtaminen, arvio ympäristöohjelmien vaikutuksista, ideoita ympäristöhallinnan kehittämiseksi työyksikössäsi ja työssäsi sekä odotukset KEKLI-hankkeesta. Ympäristötyöryhmän työskentelyyn ja KEKLI-hankkeeseen liittyvät kysymykset esitettiin ainoastaan ympäristötyöryhmän jäsenille.

5.2 Menetelmät

Laadullisella tutkimuksella on useita piirteitä, jotka erottavat sen määrällisestä tutkimuksesta. Näitä ovat esimerkiksi aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen

tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyyli ja tulosten esitystapa, tutkijan asema sekä narratiivisuus. Aineisto kerätään useimmiten tekstimuotoisena, jolloin myös kuvat ja äänitteet voidaan tulkita tekstiksi. Tutkimuksessa korostuu tutkittavien näkökulma ja tutkijan tavoitteena on säilyttää tutkittava ilmiö sellaisena kuin se on. Tutkimus myös kohdistuu usein melko pieneen määrään tapauksia, joista kerätään mahdollisimman laadukas ja kattava aineisto. Aineiston laadullis-induktiivisella analyysillä voidaan puolestaan muodostaa teoriaa, joka perustuu empiriseen aineistoon. Näin voidaan menetellä erityisesti silloin, kun tarvitaan perustietoa jostakin tuntemattomasta ilmiöstä. Hypoteesittomuudella taas tavoitellaan sitä, ettei tutkija tulkitse aineistoaan ennako-oletustensa pohjalta, vaikka nuo oletukset tuleekin tiedostaa. Tietylainen vapaus, tutkimuksellinen mielikuvitus, uudet menetelmälliset tai kirjoitustapaa koskevat ratkaisut liittyvät laadullisen tutkimuksen tutkijan asemaan. Narratiivisuus taas voidaan nähdä laadullista tutkimusta kuvaavana ominaisuutena, jossa tutkija sukeltaa kertomusten maailmoihin. (Eskola & Suoranta 2014, 15–24.)

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä kaupungin ympäristöjärjestelmästä sekä liikuntapalveluiden ympäristöohjelmista. Samalla selvitettiin, miten järjestelmä on vaikuttanut organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön työkäytäntöihin. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää laajasti ja kattavasti muutamien henkilöiden kokemuksia. Tutkimuksessa pyrittiin siis korostamaan tutkittavien näkökulmaa. Laadullisen menetelmän valinta oli siksikin perusteltua, että haastateltavat valikoituivat tutkimukseen harkinnanvaraisesti, eivät satunnaisesti suuren otoksen kautta. Keväällä 2015 KEKLI-hankkeessa toteutettiin myös määrällinen kyselylomaketutkimus, joka oli suunnattu koko liikuntapalveluiden henkilöstölle (Juntunen 2015). Erilaiset aineistot kerättiin, jotta ilmiötä voitaisiin tutkia useammasta eri näkökulmasta.

Tehdyt haastattelut olivat asiantuntijahaastatteluita. Asiantuntijahaastattelun tavoitteena on hankkia haastateltavalta tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Asiantuntija on valittu haastatteluun, koska hänellä on tietty institutionaalinen asema tutkittavassa ilmiössä tai prosessissa. Asiantuntijoita on siten rajallinen määrä, heitä ei voida täysin korvata ja heillä katsotaan olevan ainutlaatuisia tietoja tutkimuskohteesta. Kuvaus tutkimuksen kohteesta rakennetaan haastattelijan ja asiantuntijan välisessä yhteistyössä; tutkija pyrkii siis selvittämään, miten asiat likimain ovat. Asiantuntijahaastatteluita tehdessä on huomioitava, että haastateltavan kuvaus tapahtuneesta on aina vuorovaikutustilanteessa tehty tulkinta. Myös haastateltavien

muisti on rajallinen erityisesti silloin, kun tarkastellaan tapahtumia, joista on kulunut pitkä aika. Aineistoa olisikin hyvä täydentää aiheeseen liittyvillä dokumenteilla, joista saadaan lisätietoja tapahtumien kulusta. (Alastalo & Åkerman 2010, 373–374, 378, 381.) Tutkittavat liikuntapalveluiden työntekijät valikoituivat haastateltaviksi organisatorisen ja ammatillisen asemansa perusteella. Haastateltavien oli siis oltava juuri Jyväskylän liikuntapalveluiden työntekijöitä ja edustettava tiettyä asemaa organisaatiossa.

Yksinkertaisin tapa analysoida laadullista aineistoa on luokittelu, jolloin aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, miten usein kukin luokka esiintyy. Aineisto voidaan myös teemoitella eli jakaa erilaisiin aihepiireihin. Tällöin tavoitteena on löytää aineistosta valittua teemaa kuvaavia sisältöjä. Tyypittelyssä aineisto puolestaan ryhmitellään tyypeiksi. Tiettyä teemaa kuvaavat näkemykset kootaan yhteen yhdeksi tyyppiesimerkiksi. Tyypittely on siten yleistys tiettyä teemaa koskevista näkemyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Luokittelua, teemoittelua ja tyypittelyä voidaan tehdä myös samassa tutkimuksessa ja sen eri vaiheissa. Tyypittely on hyödyllistä erityisesti silloin, kun käsitellään laajoja aineistoja. Tyypittely supistaa aineistoa, sillä siinä keskenään samanlaiset tapaukset yhdistetään ryhmiksi. Tällöin tulokset voidaan esittää ryhmittäin sen sijaan, että jokainen tapaus käytäisiin läpi yksitellen. (Schreier 2012, 229.)

Aineisto voidaan analysoida ainakin kolmella tapaa: aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimuksen analyysiyksiköt valitaan tutkimustehtävän perusteella. Aikaisemmat tutkimuskohteesta tehdyt tutkimukset tai havainnot eivät saisi vaikuttaa aineiston analyysiin tai analyysin pohjalta muodostettuihin johtopäätöksiin. Puhtaasti aineistolähtöisen analyysin tekeminen on kuitenkin vaikeaa, sillä tutkijan valitsemat käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät vaikuttavat väistämättä tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96.)

Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi tieto voi vaikuttaa aineistonkeruuseen, analyysiyksiköiden valintaan ja analyysiin. Tällöin analyysi etenee teoriaan tukeutuen; teoria toimii ikään kuin tutkimuksellisenä johtolankana. Tutkimusaineisto voidaan esimerkiksi aluksi luokitella aineistolähtöisesti, mutta analyysin edetessä aineisto ryhmitellään aiemmasta tutkimuksesta nousevan jaottelun perusteella. Tutkimusprosessissa yhdistyvät siis aineistolähtöisyys ja valmiit teoreettiset mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97; Schreier 2012, 89–90.)

Teorialähtöinen analyysi on luonnontieteellisessä tutkimuksessa tyypillisemmin käytetty analyysimalli. Siinä aineiston analyysi perustuu kokonaan edeltävään tietoon ja teoriaan. Tutkimuskohde määritellään suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin ja usein tutkimuksen tarkoituksena on testata valittua teoriaa uudessa yhteydessä. Tutkimusaineisto voidaan siten jakaa analyysivaiheessa suoraan teoriaosuudessa määriteltyihin kategorioihin. Edellä mainituista kolmesta analyysivaihtoehdosta laadullisessa tutkimuksessa päädytään usein teoriaohjaavaan analyysiin. Se mahdollistaa abduktiivisen päättelyn eli havaintojen tekemisen aiemmasta tutkimuksesta saatujen johtolankojen avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–100.)

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoa käsitellään aineistolähtöisesti. Milesin ja Hubermanin (1994, 9) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmessa vaiheessa. Ensiksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään, toiseksi se klusteroidaan eli ryhmitellään, ja lopuksi se abstrahoidaan eli siitä luodaan teoreettisia käsitteitä. (Miles & Huberman 1994, 9; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi poikkeaa kuitenkin aineistolähtöisestä analyysistä analyysin kolmannessa vaiheessa. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston abstrahointi perustuu aiempaan tutkimukseen. Aineiston luokittelussa muodostetut yläkategoriat tai teoreettiset käsitteet tuodaan aineiston ulkopuolelta, tutkimuskohdetta käsittelevästä kirjallisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Aluksi haastattelut nauhoitettiin nauhurilla, ja niistä kirjoitettiin samalla muistiinpanoja. Sen jälkeen ne litteroitiin sanatarasti Express Scribe -ohjelmalla. Litteroiduista haastatteluista poimittiin tutkimustehtävän kannalta oleelliset sisällöt, jotka purettiin analyysitaulukkoon Excel -tiedostoon. Analyysitaulukossa puhekieliset virkkeet tiivistettiin 1–5 sanan mittaisiksi pelkistetyiksi ilmauksiksi. Pelkistyksistä etsittiin sitten samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, joiden perusteella ne ryhmiteltiin eri kategorioihin. Näille alaluokille annettiin niiden sisältöä kuvaavat nimet. Osa alaluokista oli samoja kuin haastattelurungossa käsitellyt teemat, osa uusia. Samoja teemoja käsittelevät alaluokat yhdistettiin sitten kuuteen yläluokkaan. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–112.)

Osassa alaluokista oli runsaasti pelkistyyksiä. Näiden alaluokkien pelkistyyksiä yhdisteltiin ja luokiteltiin uudestaan väliluokiksi, jotta aineistoa olisi helpompi käsitellä. Väliluokkien lisääminen helpotti myös luokkien keskeisten sisältöjen kuvailua. Analyysin ensimmäisen vai-

heen lopuksi muodostetut ala- ja yläluokat esitetään taulukossa 3. Yläluokkien nimet perustuivat enimmäkseen kirjallisuudessa esitettyihin havaintoihin organisaatiokulttuurin muutosprosessin etenemisestä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin lopputulema oli analyysirunko (kuva 1 s. 37), joka sisälsi aineiston abstrahointiprosessissa muodostetut yläluokat.

TAULUKKO 3. Aineiston analyysissa muodostetut yläluokat ja niiden sisältämät alaluokat

Avaintoimijat	Motivointi	Tietoisuus ja asenteet	Ympäristö-ohjelmat ja –tavoitteet	Organisaation muutos-paineet	Johtaminen
Ympäristötyöryhmä	Kommunikointi	Tiedonjako organisaatiossa	Ympäristöjärjestelmän vaikutukset	Yhteistyö	Johtaminen ja päätöksenteko
Ympäristöasiantuntija	Motivointi ja palkitseminen	Henkilöstön kiinnostus ympäristöasioihin	Mittarit	Koulutus	Liikuntapolitiikka
Avaintoimijoiden vaihtuminen	Sosiaalinen tuki	Ympäristöaiheiden näkyminen työyksikössä	Ympäristötyön haasteet	Työkäytäntöjen muuttaminen	
			Ehdotukset ympäristövaikutusten vähentämiseksi	Keskustelu ja julkisuus	
			Auditointi		

Aineiston analyysin toisessa osassa haastatteluita vertailtiin keskenään (Schreier 2012, 220). Aluksi haastattelut kvantifioitiin: kunkin haastattelun sisältämät pelkistykset laskettiin yhteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120). Sen jälkeen haastatteluista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja samankaltaisia vastauksia sisältäneet haastattelut yhdistettiin ryhmäksi (Schreier 2012, 229–230). Haastateltavat jaettiin kolmeen eri ryhmään haastatteluiden sisältöjen ja pelkistysten lukumäärän perusteella (taulukko 4). Ryhmille annettiin niiden jäsenten ympäristöasiantuntemusta kuvaavat nimet.

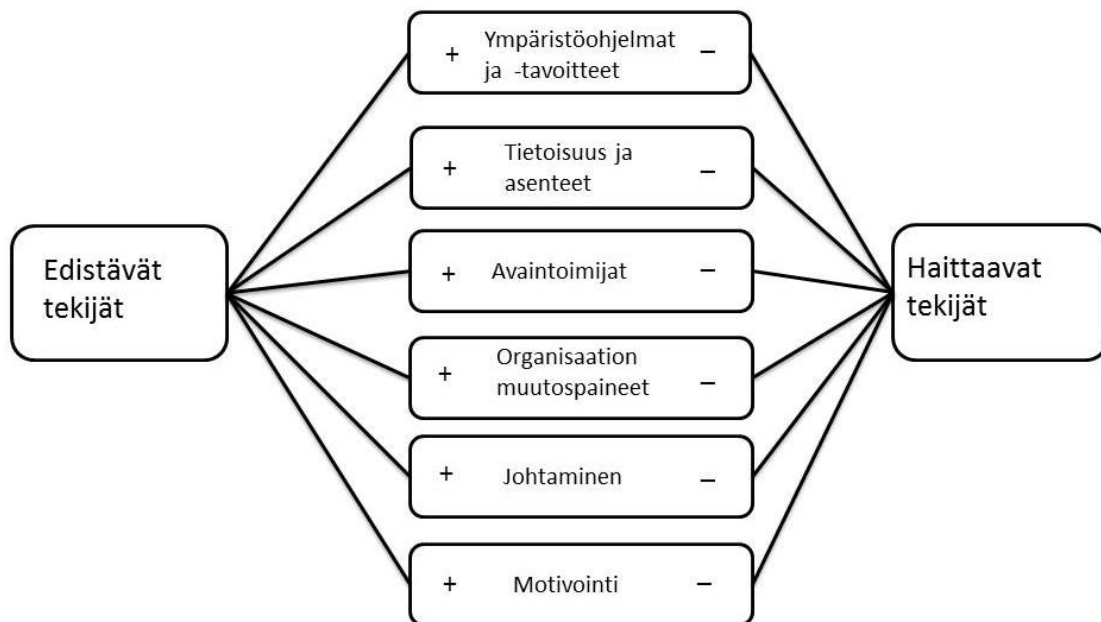
TAULUKKO 4. Haastateltavien jako kolmeen ryhmään

Ryhmä 1	90–150 pelkistystä sisältäneet haastattelut	Ydinryhmä
Ryhmä 2	60–89 pelkistystä sisältäneet haastattelut	Muutoksessa mukana
Ryhmä 3	0–59 pelkistystä sisältäneet haastattelut	Ulkopuoliset

Kullekin ryhmälle tyypilliset vastaukset kuvailtiin pääluokittain ja esimerkkien avulla. Tulosten havainnollistamisessa käytettiin apuna tekstimatriiseja. (Schreier 2012, 220, 222–227.) Aineisto analysoitiin samalla tavoin kahdessa osassa esimerkiksi KEKLI-hankkeen ensimmäisessä osatutkimuksessa, ”Ympäristöasioiden hallinta kuntien liikuntatoimissa ja valtakunnallisissa liikuntajärjestöissä” (ks. Simula ym. 2014, 39–40). Lopuksi analyysin keskeiset tulokset koottiin taulukoihin ja kuvioihin. Haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä verrattiin kirjallisuudessa esitettyihin havaintoihin organisaatiokulttuurin muutoksesta, ympäristöjärjestelmän toimeenpanoon liittyvistä haasteista ja organisaation muutosprosessista.

6 TULOKSET

Haastatteluaineiston analyysin ensimmäisen vaiheen lopuksi muodostettiin aineiston keskeisimpiä sisältöjä kuvaava analyysirunko. Analyysirunko (Kuva 1) kuvaa niitä ympäristöhallintaan liittyviä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet liikuntapalveluiden organisaatiokulttuuriin. Analyysirunko on kaksinapainen ja se sisältää sekä organisaatiokulttuurin vihertymistä edistäneitä että haitanneita tekijöitä. Analyysirungon keskellä ovat aineiston luokittelussa muodostetut yläluokat: 1) *Ympäristöohjelmat ja tavoitteet*, 2) *Tietoisuus ja asenteet*, 3) *Avaintoimijat*, 4) *Organisaation muutospainet*, 5) *Johtaminen* ja 6) *Motivointi*. Kaikki näistä yläluokista sisältävät alaluokkia, joissa on mainittu sekä edistäneitä että haitanneita tekijöitä.



KUVA 1. Analyysirunko

Yläluokat laadittiin teoriaohjaavasti. Luokkien muodostamisessa tukeuduttiin Halmeen (2004, 149–156) kuvaukseen organisaatiokulttuurin muutosprosessista sekä Ballardin (2005) malliin ympäristötoimijuuden vahvistamisen osa-alueista. Organisaation muutos saa usein alkunsa jostakin organisaation ulkopuolisesta ärsykkeestä, *Organisaation muutospainesta*. *Avaintoimijat* herkistyvät muutosvaatimuksille ja alkavat edistää uusia ekologisempia toimintatapoja organisaatiossa. Vihreän organisaatiokulttuurin omaksuminen koko organisaatiossa edellyttää *johdon* sitoutumista ympäristötyöhön ja -tavoitteisiin, jotta ne tulisivat huomioiduiksi organisaation toimintaa ohjaavassa päätöksenteossa. (Halme 2004, 149–156.) *Ympäristöohjelmat ja*

-tavoitteet ovat ympäristöjohtamisen työkaluja, joiden tarkoitus on tehostaa organisaatiossa tehtyä ympäristötyötä. Henkilöstön ympäristötoimijuuden vahvistaminen alkaa puolestaan *ympäristötietoisuuden* lisäämisestä (Ballard 2005) ja *asenteisiin* vaikuttamisesta (Halme 2004, 150). Uusien työkäytäntöjen kehittäminen vaatii myös *motivointia* ja palkitsemista (Halme 2004, 155).

6.1 Organisaatiokulttuurin vihertymiseen vaikuttaneet tekijät

1) *Ympäristöohjelmat ja -tavoitteet*. Ympäristöohjelmat ja -tavoitteet -yläluokka sisälsi viisi alaluokkaa: ympäristöjärjestelmän vaikutukset, mittarit, auditointi, ehdotukset ympäristövaikutusten vähentämiseksi ja ympäristötyön haasteet. Erityisesti ympäristöjärjestelmän vaikutukset, ehdotukset ympäristövaikutusten vähentämiseksi ja ympäristötyön haasteet sisälsivät niin paljon pelkistyksiä, että niihin tehtiin analyysivaiheessa yksi ylimääräinen väliluokka. Esimerkiksi luokassa ympäristöjärjestelmän vaikutukset (taulukko 5) oli seuraavia sisältöjä:

TAULUKKO 5. Ympäristöjärjestelmän vaikutukset

Pelkistykset	Alaluokka	Yläluokka
	Ympäristöjärjestelmän vaikutukset	Ympäristöohjelmat ja -tavoitteet
Energian- ja vedensäästö		
Kierrätys ja jätehuolto		
Ympäristötuotteiden suosiminen		
Laitehankinnat		
Ekologiset työkäytännöt		
Ympäristöasioihin perehdyttäminen		
Vaikuttanut asenteisiin		
Lisännyt ympäristötietoisuutta		
Tavoitteet toteutuneet		
Tavoitteet sopivat työtehtäviin		
Systemaattisuutta ympäristötyöhön		
Henkilöstön suhtautuminen ja tietoisuus		
Ei vaikutusta työskentelyyn		
Toimeenpano puutteellinen		

Ympäristöohjelmat olivat siis haastateltavien mielestä vaikuttaneet liikuntapalveluiden ympäristökuormitukseen sekä joidenkin työntekijöiden työkäytäntöihin ja ympäristötietoisuuteen. Noin puolet haastateltavista arvioi ympäristöohjelmien vähentäneen energian- ja vedenkulutusta, ohjanneen laitehankintoja, vaikuttaneen kierrätykseen ja jätehuoltoon sekä työkäytäntöihin. Muutama arveli myös henkilöstön ympäristötietoisuuden lisääntyneen ja asenteiden muuttuneen ympäristömyönteisemmiksi. Toisaalta osa haastateltavista epäili, ettei ympäristöohjelmilla ollut ollut minkäänlaista vaikutusta henkilöstön työskentelyyn osassa työyksiköitä. Ympäristöohjelmien toimeenpanoa haittaaviksi tekijöiksi mainittiinkin ohjelmien saatavuus sekä henkilöstön suhtautuminen ja tietoisuus.

Mittarit ja auditointi -alaluokat sisälsivät vähemmän pelkistyksiä. Muutama haastateltava mainitsi, että ympäristötyön tulosten mittaaminen oli haastavaa. Asianmukaisten mittareiden avulla voitaisiin osoittaa esimerkiksi energian- ja vedenkulutuksessa tapahtuneet muutokset. Tällöin uusien ympäristökuormitusta pienentävien investointien perustelu olisi helpompaa. Toisaalta mitatut säästöt osoittaisivat myös henkilöstölle, että työkäytäntöjen muuttamisesta oli todella ollut hyötyä. Mittareiden puute oli siis merkittävä ympäristöohjelmien toimeenpanoa hankaloittava tekijä.

Haastateltavista kolme oli osallistunut liikuntapaikan ympäristöauditointiin. Auditoinnista eniten puhunut työntekijä arvioi sen edistäneen jätteiden lajittelua ja kierrätystä työyksikössä. Toisaalta kaikki auditoinnissa suunnitellut hankinnat eivät hänen mukaansa olleet toteutuneet täysimittaisina auditointiin osallistuneen esimiehen siirryttyä muihin tehtäviin. Auditoinnin toimeenpanoa haittaavaksi tekijäksi tunnistettiin siten toimenpiteiden puutteellinen seuranta. Kaksi haastateltavaa toivoi myös, että auditointeja voitaisiin järjestää useammin kuin kerran vuodessa, jotta suurin osa liikuntapaikoista saataisiin auditoitua lähivuosina.

Useimmat haastateltavista keksivät keinoja liikuntapalveluiden ympäristökuormituksen pienentämiseksi. Teknisiä ehdotuksia olivat investoinnit energian- ja vedensäästöön, energian- ja vedenkulutusta vähentävät käytännöt, materiaalien uusiokäyttö ja ympäristötuotteiden suosiminen. Liikuntapoliittisia ehdotuksia olivat palvelutuotannon painotukset, ympäristönäkökoh-
tien integrointi hallintoon sekä sääolojen huomioon ottaminen liikuntapaikkojen kunnossapidossa. Ympäristökasvatuksellisia ehdotuksia olivat henkilöstön motivointi, työasiointipyöräilyn edistäminen, tiedottaminen ja ympäristöohjeistukset.

Kaikki haastateltavat puhuivat suoraan tai epäsuorasti ympäristötyön ja ympäristöohjelmien toimeenpanemisen haasteista. 1) Henkilöstöön liittyviä haasteita olivat henkilöstöressurit, henkilöstön suhtautuminen ja tietoisuus, koettu eriarvoisuus, vaikutusmahdollisuudet sekä työjärjestelyt ja -käytännöt. 2) Organisaation toimintaan ja ympäristöohjelmiin liittyviä haasteita olivat organisaatiomuutokset, palvelutuotannon ympäristökuormitus, ympäristöohjelmien toimeenpano ja painoarvon vaihtelut. 3) Organisaation johtamiseen liittyviä haasteita olivat johdon suhtautuminen ja tietoisuus sekä liikuntapoliittiset painotukset. 4) Organisaation toimintaympäristöön ja sidosryhmiin liittyviä haasteita olivat infrastruktuurin kunto, käyttäjien suhtautuminen, harrastusliikenne ja yleisötapahtumat.

2) Tietoisuus ja asenteet. Tietoisuus ja asenteet -yläluokkaan kuuluivat alaluokat tiedonjako organisaatiossa, henkilöstön kiinnostus ympäristöasioihin ja ympäristöaiheiden näkyminen työyksikössä. Näissä kaikissa alaluokissa oli muita aihepiirejä runsaammin kielteisyyttä tai tietämättömyyttä kuvaavia ilmauksia. Useat haastateltavat epäilivät, ettei suurin osa henkilöstöstä tunne ympäristöohjelmien sisältöjä tai tavoitteita. Myös kulttuuri- ja liikuntalautakunnan perehtyneisyys ympäristöasioihin kyseenalaistettiin. Lisäksi kävi ilmi, etteivät ympäristöohjelmat olleet esillä kaikissa työyksiköissä, vaikka niiden tulisi olla henkilökunnan jäsenten nähtävillä. Ympäristöteemoihin sinänsä suhtauduttiin myönteisesti organisaation kaikilla tasoilla. Haastateltavien henkilökohtaisessa kiinnostuksessa ympäristöaiheisiin oli kuitenkin suuria eroja työyksiköittäin. Lisäksi toiset kertoivat lähipiirissään olevan useita ympäristöasioista kiinnostuneita työtovereita, kun taas toisissa työyksiköissä ympäristöasioista ei ollut keskusteltu lainkaan.

3) Avaintoimijat. Avaintoimijoiksi tunnistettiin liikuntapalveluiden ympäristötyöryhmä ja kaupungin ympäristöasiantuntija. Avaintoimijoita käsitteleviä pelkistyksiä oli myös alaluokassa avaintoimijoiden vaihtuminen. Ympäristötyöryhmän jäsenet olivat pääosin tyytyväisiä ryhmän työskentelyyn, ja erityisesti aktiivinen puheenjohtaja keräsi kiitoksia. Neljä haastateltavaa kertoi saavansa ryhmästä tietoa ja tukea ympäristöasioiden edistämiseen omissa työyksiköissään. Heidän mukaansa ryhmässä kehitettiin työkäytäntöjä ekologisemmiksi ja seurattiin ympäristöohjelmien tavoitteiden toteutumista. Toisaalta he olivat myös sitä mieltä, että ryhmän työskentelystä ei ollut tiedotettu henkilöstötilaisuuksissa, eivätkä henkilöstön jäsenet olleet osallistuneet sen toimintaan.

Muutamissa haastatteluissa mainittiin kaupungin ympäristöasiantuntija. Kahden haastateltavan mielestä hän aktivoi ympäristötyöryhmää, kannusti energian- ja vedensäästöön sekä auttoi ympäristöohjelmien tavoitteiden laatisessa. Osa haastateltavista oli myös huolissaan ympäristötyön jatkuvuudesta avaintoimijoiden vaihtuessa. Eräs haastateltava kertoi, että avaintoimijan siirtyminen toisiin työtehtäviin oli esimerkiksi haitannut liikuntapaikan auditoinnin seuranta ja osa suunnitelluista hankinnoista oli viivästynyt.

4) Organisaation muutospaineet. Organisaation muutospaineisiin kuuluivat alaluokat keskustelu ja julkisuus, yhteistyö, koulutus ja työkäytäntöjen muuttaminen. Liikuntapalveluissa tehty ympäristötyö oli yhden haastateltavan mukaan saanut myönteistä mediahuomiota, mutta kriitiltäkään ei ollut välttytty. Liikuntapalvelut oli myös yrittänyt edistää käyttäjien ympäristötietoisuutta Poluilta painimatolle -julkaisussaan, jossa kerrottiin organisaation ympäristöpäämääristä. Useiden haastateltavien mielestä käyttäjien ympäristötietoisuudessa oli kuitenkin edelleen selvästi parantamisen varaa. Yhteistyön eri toimijoiden välillä toivottiin lisääntyvän; mahdollisia yhteistyötahoja olisivat palveluiden käyttäjät, kolmas sektori sekä kaupungin muut organisaatiot. Kolme haastateltavaa toivoikin, että erityisesti yhteistyö Jyväskylän kaupungin tilapalveluiden kanssa lisääntyisi.

Alaluokat koulutus ja työkäytäntöjen muuttaminen sisälsivät jälleen enemmän pelkistyksiä. Henkilöstön mahdollisuudet kouluttautua olivat useimpien haastateltavien mielestä hyvät. Kaupunki tarjosi kaikille työntekijöilleen yleisiä koulutuksia, minkä lisäksi oli mahdollista osallistua ammatillista osaamista parantaviin koulutuksiin. Kaikkiin koulutusmahdollisuuksiin ei kuitenkaan ollut tartuttu, mikä haastateltavien mukaan johtui lähinnä motivaation puutteesta. Useimmat haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että kouluttautumisesta ja osaamisen kehittamisestä tulisi palkita jotenkin. Palkintojen puute voisi olla yksi merkittävä kouluttautumisesta ja työn kehittämistä haittaava tekijä. Työkäytäntöjen muuttamista koskeviin kysymyksiin vastattiin vaihtelevasti. Toiset haastateltavat kehittivät työtapojaan aktiivisesti, kun taas toiset kokivat koko kysymyksen työkäytäntöjen muuttamisesta vaikeaksi. Kaikki haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että esimiesten tulisi kannustaa ja motivoida alaisiaan työn kehittämiseen. Lisäksi haastateltavat kaipasivat työn ympäristönäkökohtien huomioimiseksi konkreettisia toimintamalleja ja ohjeita.

5) Johtaminen. Yläluokkaan johtaminen sisältyivät alaluokat johtaminen ja päätöksenteko sekä liikuntapolitiikka. Johdolla korostettiin olevan vastuu ympäristöohjelmien toimeenpa-

nosta ja niihin liittyvästä tiedonjaosta organisaatiossa. Vaikka johto oli hyväksynyt energian- ja vedensäästöä edistäviä investointeja, oli investointien tarpeellisuus kolmen haastateltavan mielestä ajoittain kyseenalaistettukin. Osa haastateltavista epäili, etteivät kulttuuri- ja liikuntalautakunnan jäsenet olleet perehtyneet tai sitoutuneet kaupungin ympäristöpolitiikkaan ja -tavoitteisiin. Kulttuuri- ja liikuntalautakuntaa arvosteltiin myös siitä, ettei se huomionnut päästöstensä ympäristövaikutuksia. Haastateltavien arvio oli, että lautakunta keskittyi usein kilpaurheilun olosuhteiden edistämiseen, vaikka suurin osa käyttäjistä suosi lähiliikuntapaikkoja.

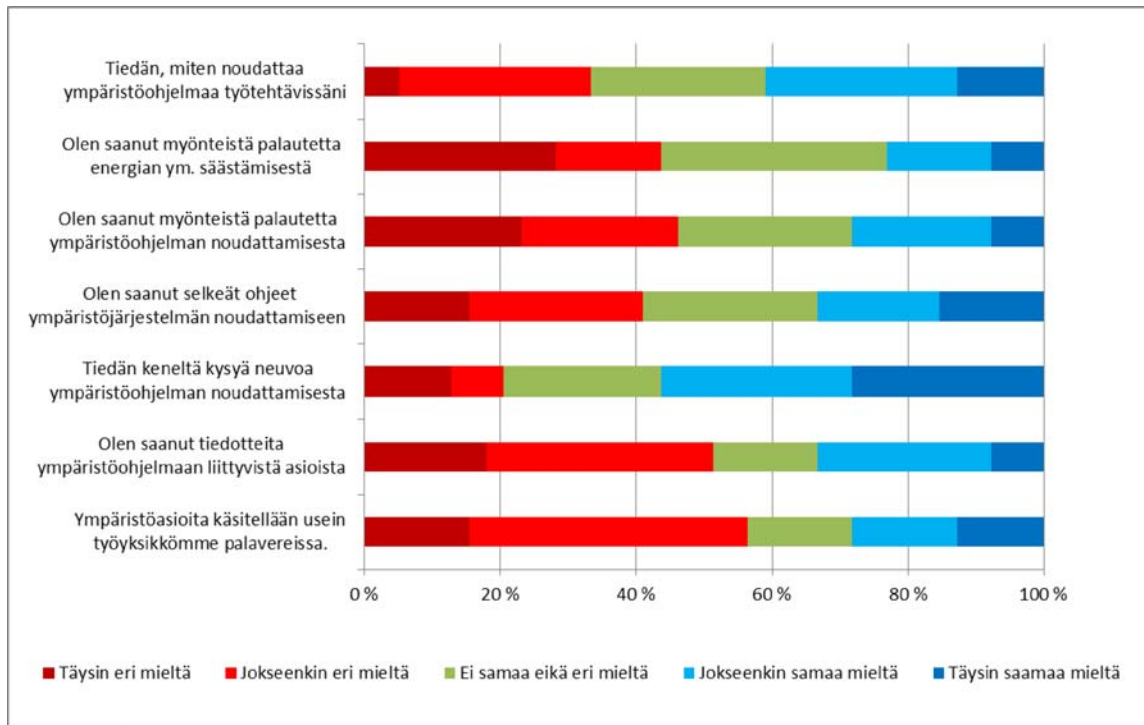
6) *Motivointi.* Yläluokka motivointi koostui alaluokista motivointi ja palkitseminen, kommunikointi ja sosiaalinen tuki. Näistä ensimmäinen sisälsi eniten pelkistyksiä. Ympäristötyö vaati haastateltavien mielestä motivointia. Vaikka toiset halusivatkin pienentää organisaation ympäristökuormitusta puhtaasti eettisistä syistä, uskoivat useimmat, että erityisesti henkilöstöä tulisi motivoida ympäristötyöhön erilaisten konkreettisten palkintojen avulla. Palkintojen puute voisi johtaa jopa siihen, ettei henkilöstön motivaatio riittäisi työn ympäristönäkökohtien huomioimiseen. Myös vastuu oman työn kehittämisestä sekä ympäristöasioihin liittyvät vastuutehtävät ja -nimikkeet voisivat kahden haastateltavan mielestä sitouttaa ympäristötyöhön. Sopiva motivointi oli siis haastateltavien mielestä ympäristötyön onnistumisen edellytys, kun taas motivoinnin puute olisi merkittävä ohjelmien toimeenpanoa haittaava tekijä.

Kommunikaatiossa organisaation sisällä oli haastateltavien mielestä monia puutteita. Esimerkiksi henkilöstön aloitteet ja ideat ympäristökuormituksen pienentämiseksi eivät joidenkin haastateltavien mielestä aina edenneet esimiesten korviin. Toisaalta taas lähiesimiehet olivat kahden haastateltavan mukaan ristiriitaisessa tilanteessa yrittäessään yhtäältä luovia organisaation johdon ja henkilöstön välissä, toisaalta huomioida työssään molempien näkemykset. Lisäksi kommunikaatio kulttuuri- ja liikuntalautakunnan sekä virkamiesten välillä oli haastateltavien mielestä olematonta. Kahden haastateltavan mukaan myös sosiaalisessa tuessa oli puutteita: he kertoivat, etteivät kaikki henkilöstön jäsenet auttaneet toisiaan sellaisissa päivittäisissä työtehtävissä, joissa yhteispeli olisi ollut hyödyllistä. Katkokset kommunikaatiossa ja heikko sosiaalinen tuki tunnistettiin siten ympäristötyötä haittaaviksi tekijöiksi.

6.2 Organisaatiokulttuuri muutoksessa – haastateltujen eriävät työkäytännöt

Liikuntapalveluiden työntekijöiden ympäristöosaaminen vaihteli organisaation eri tasoilla. Haastateltavat jaettiin ympäristöasiantuntemuksensa perusteella kolmeen eri ryhmään: ydin-

ryhmä, muutoksessa mukana ja ulkopuoliset. Ydinryhmässä oli kolme haastateltavaa, muutoksessa mukana kaksi ja ulkopuolisissa kolme. Koko liikuntapalveluiden henkilöstö on jaoteltavissa näihin kategorioihin henkilöstön ympäristöasiantuntemusta keväällä 2015 selvittäneen kyselyn perusteella (Juntunen 2015, 18–26). Kyselyssä selvisi, että suuri osa henkilöstöstä kokee, ettei ympäristöohjelmien noudattaminen kytkeydy heidän työtehtäviinsä (Kuva 2). Kolmasosa vastaajista ei tiennyt, miten noudattaa ympäristöohjelmia työtehtävissään, ja yli 40 % koki, ettei ollut saanut selkeitä ohjeita ympäristöohjelman noudattamiseen. Lisäksi yli puolet oli sitä mieltä, ettei ympäristöasioita käsitellä usein työyksikköpalavereissa. Myös keskustelu ympäristöaiheista oli esimiehille ja asiantuntijoille selvästi helpompaa kuin työntekijöille. (Juntunen 2015, 18–19, 23.)



Kuva 2. Ympäristöohjelmien kytkeytyminen liikuntapalveluiden henkilöstön työtehtäviin (Juntunen 2015, 19).

6.2.1 Ydinryhmä

Ydinryhmäläisten ympäristöasiantuntemus oli laaja-alaista. He tunsivat ympäristöohjelmien sisällöt ja tavoitteet sekä kertoivat niiden pienentäneen liikuntapalveluiden energian- ja vedenkulutusta. Ydinryhmäläisten mielestä liikuntapalveluiden ympäristökuormitusta voitaisiin

pienentää sekä teknisin, liikuntapoliittisin että ympäristökasvatuksellisin keinoin. He kertoivat ympäristöteemojen olevan esillä työyksikön arjessa ja puhuvansa ympäristöaiheista usein työtovereidensa kanssa. He myös seurasivat yleisiä ja työhönsä liittyviä ympäristöuutisointeja säännöllisesti tai vähintäänkin melko säännöllisesti. Ydinryhmäläiset olivat liikuntapalveluiden ympäristötyöryhmän jäseniä ja kehuivat sen toimintaa, vaikka haastateltavista kaksi mainitsikin, ettei ryhmän työskentely juuri näkynyt liikuntapalveluiden henkilöstötilaisuuksissa. Erityisesti yksi korosti, että jokaiselle liikuntapalveluiden työntekijälle tulisi antaa vastuuta oman työnsä kehittämisestä. Toisaalta kaikki haastateltavat olivat myös huomanneet, että uusia ympäristöä säästäviä työkäytäntöjä oli omaksuttu vaihtelevasti eri työyksiköissä. Ydinryhmäläiset olivatkin sitä mieltä, että henkilöstöä tulisi motivoida ympäristötyöhön erilaisin kannustimin ja palkkioin.

Ydinryhmän nimi juontui siihen valittujen haastateltavien syvällisestä ympäristöasiantuntemuksesta. Ydinryhmäläiset työskentelivät organisaatiossa asiantuntija- ja esimiestehtävissä, mikä mahdollisti myös osallistumisen ympäristötyöryhmän työskentelyyn. Haastateltavat kertoivat saavansa ryhmästä uutta tietoa esimerkiksi koko kaupunkia koskevista ympäristöasioista, mikä entisestään vahvisti heidän ympäristöasiantuntemustaan. Ydinryhmäläiset osasivat vastata kaikkiin haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin ja jokainen heistä kommentoi laajalti haastatteluissa käsitellyjä teemoja. He tunsivat ympäristökäsikirjan ja ympäristöohjelmien sisällöt ja käsittelivät niitä säännöllisesti työssään. Lisäksi heillä oli yleistä ympäristöasioihin liittyvää asiantuntemusta ja he olivat perehtyneet ympäristöjohtamisen käytäntöihin kaupunkiorganisaatiossa.

1) Ympäristöohjelmat ja tavoitteet. Ydinryhmäläiset kuvailivat ympäristöjärjestelmän vaikutuksia laajalti. Mainittuja vaikutuksia olivat energian- ja vedensäästö, ympäristöystävällisten laitteiden ja muiden ympäristötuotteiden suosiminen, jätteiden lajittelu ja kierrätys, työkäytäntöjen muuttuminen ekologisemmiksi sekä henkilöstön ympäristötietoisuuden lisääntyminen. Suuri osa ympäristöohjelmien tavoitteista oli heidän mukaansa toteutunut. Toisaalta kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että henkilöstön tietoisuudessa ja asenteissa oli eroja organisaation sisällä. Ympäristöohjelmat ja -tavoitteet pääluokkaan kuuluvista alaluokista mainittiin myös mittarit ja auditointi. Kaksi haastateltavaa oli huolissaan siitä, että ympäristötyön tulokset olivat vaikeasti mitattavissa. Mittareiden avulla voitaisiin heidän mielestään osoittaa ympäristötyön tulokset, mikä edistäisi ympäristökuormitusta pienentävien investointien toteutu-

mista. Auditointi mainittiin henkilöstön ympäristötietoisuutta ja ekologisia työkäytäntöjä edistävänä toimenpiteenä. Haastateltavat toivoivatkin auditointien lisääntyvän tulevaisuudessa.

Organisaation ympäristövaikutusten vähentämiseksi keksittiin runsaasti ideoita (taulukko 6). Haastateltavat mainitsivat investoinnit energian- ja vedensäästöön, ympäristöystävällisten tuotteiden suosimisen, materiaalien uusiokäytön, sääolojen huomioon ottamisen, muutokset palvelutarjonnassa, ympäristönäkökohtien integroinnin hallintoon, henkilöstön motivoinnin, työasiointityöväilyyn edistämisen sekä tiedottamisen ja ympäristöohjeistukset. Puhetta ympäristötyön haasteista käsitellään erikseen myöhemmin kappaleessa ”6.3 Ympäristötyön haasteet”.

TAULUKKO 6. Ehdotukset ympäristövaikutusten vähentämiseksi: alkuperäiset ilmaukset ja pelkistykset

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka
Tehtäisiin vähemmän luonnonvastaisia liikuntapaikkoja	Vuodenaikojen mukainen palvelutarjonta	Ehdotukset ympäristövaikutusten vähentämiseksi
Käyttää oikeita aineita (kemikaaleja)	Ympäristötuotteiden suosiminen	
Näitä suuttimia on sellaisia, jotka säästävät energiaa ja vettä	Investoinnit energian- ja vedensäästöön	
Kun tehdään uutta liikuntapaikkasuunnitelmaa, pitää uskaltaa tuoda (ympäristötyöryhmän) näkemykset esiin	Ympäristönäkökohtien integrointi hallintoon	
Työmatkapyöräilyyn on noita kampanjoita	Henkilöstön motivointi	
Pidettäisiin kiinni näistä ympäristöasioista, vaikka käyttäjien taholta tulee kovempi paine. Nytkin saatiin palautetta, että miksei jäälaturit ole ajettu.	Vuodenaikojen mukainen palvelutarjonta	
Jos olisi töissä kulkuneuvo, jolla voisi hoitaa työasiat	Työasiointityöväilyyn edistäminen	
Hiekotushiekkojen käyttö latupohjien kunnostamiseen	Materiaalien uusiokäyttö	

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka
Hankalaa muuttaa käyttäjien toimintatapoja ja käyttäytymistä isoilla liikuntapaikoilla	Käyttäjien toimintaan vaikuttaminen	Ehdotukset ympäristövaikutusten vähentämiseksi
Isoissa tapahtumissa voisi edellyttää järjestäjältä ympäristösuunnitelman	Ympäristöohjeistukset	

2) *Tietoisuus ja asenteet.* Tietoisuus ja asenteet -yläluokkaan sisältyi sekä kielteisiä että myönteisiä pelkistyksiä. Haastateltavat olivat havainneet puutteita ympäristöohjelmista tiedottamisessa: dokumentit olivat kyllä kaupungin sisäisissä tietojärjestelmissä, mutta eivät esillä kaikissa työpisteissä. Työntekijöiden piti siis haastateltavien mukaan tietää ohjelmien olemassaolosta, jotta he olisivat osanneet etsiä niitä tietojärjestelmistä. Myös organisaation johdon ympäristötietoisuudessa oli haastateltavien mielestä aukkoja. Yksi heistä kertoi kuitenkin yrittäneensä parantaa johdon tietoisuutta johdon katselmuksissa sekä johtoryhmän kokouksissa pidetyissä ympäristöosioissa.

Ydinryhmän jäsenistä kaikki olivat kiinnostuneita ympäristöasioista ja työn ympäristönäkökohdista. Heidän mukaansa ympäristöaiheet olivat säännöllisesti esillä työyksikön arjessa, ja kaikilla oli ympäristöaiheista kiinnostuneita työkavereita. Kaikki myös seurasivat ympäristöuutisointeja aktiivisesti tai satunnaisesti. He olivat sitä mieltä, että ympäristöaiheisiin suhtauttaisiin todennäköisesti myönteisesti koko organisaatiossa, vaikka työn ympäristönäkökohdat sinällään eivät kaikkia työntekijöitä kiinnostaisikaan.

3) *Avaintoimijat.* Liikuntapalveluiden avaintoimijoiksi nimettiin ympäristötyöryhmä ja ympäristöasiantuntija. Kaikki ydinryhmäläiset olivat ympäristötyöryhmän jäseniä. He kertoivat, että ympäristötyöryhmässä saadaan tietoa ympäristöasioista, keskustellaan, pohditaan uusia työkäytäntöjä ja hankkeita, käsitellään ympäristöohjelmia ja seurataan niiden tavoitteiden toteutumista. Haastateltavien mielestä ryhmä tarjosi sosiaalista tukea ympäristötyöhön, ja siinä työskentely oli ollut pääosin myönteinen kokemus. Erityisesti puheenjohtajan aktiivisuutta kiiteltiin. Yksi haastateltava koki ympäristötyön ajoittain stressaavaksi, kun asiat eivät edenneet toivotulla tavalla, eikä ryhmän näkemyksiä huomioitu päätöksenteossa. Vaikka ryhmän toimintaa muutoin kehuittiinkin, ei sen työskentely haastateltavien mielestä näkynyt juurikaan liikuntapalveluiden henkilöstötilaisuuksissa. Yksi haastatelluista toivoikin, että henkilöstön

havaitsemia ongelmia käsiteltäisiin enemmän ympäristötyöryhmän kokouksissa. Hän pohti myös, voisivatko henkilöstön edustajat vieraillla kokouksissa silloin tällöin.

Haastateltavista kaksi puhui Jyväskylän kaupungin ympäristöasiantuntijan roolista: hän aktivoi ympäristötyöryhmän toimintaa ja kannusti säästöihin energian- ja vedenkulutuksessa. Lisäksi eräs haastateltava kertoi, että ympäristöasiantuntija osallistui liikuntapalvelujen ympäristökäsikirjan ja ympäristöohjelmien tavoitteiden päivitykseen. Avaintoimijoiden vaihtuminen huolestutti ainakin yhtä haastateltavaa. Avainasemassa toimivan henkilön poistuminen organisaatiosta voisi hänen mielestään vaikuttaa ympäristötyön jatkuvuuteen. Erityisesti ympäristöyhdyskunnan työnkuvaan kuului henkilöstön motivointi ympäristötyöhön. Haastateltavan mielestä ympäristöyhdyskunnan olisi siten oltava itsekin aidosti kiinnostunut ympäristöasioista.

4) *Organisaation muutospainet.* Organisaatioon kohdistui muutospainetta sekä sen sisä- että ulkopuolelta. Liikuntapalveluissa tehty ympäristötyö oli yhden haastateltavan mukaan huomioitu tiedotusvälineissä. Hän kertoi, että esimerkiksi kuntoratojen ja suurten liikuntapuistojen valojen vaihdosta energiansäästölamppuihin oli uutisoitu, mikä oli herättänyt kiinnostusta muissakin kunnissa. Toisaalta taas vuonna 2014 Vaajakoskella järjestettyjä SM-hiihtoja oli hänen mukaansa kritisoitu ympäristönäkökohtien laiminlyönnistä, kun tapahtumaan oli täytyntä tehdä paljon keinolunta sääolosuhteiden takia. Liikuntapalvelut oli myös yrittänyt tiedottaa palveluiden käyttäjiä palvelutuotantoon liittyvistä ympäristönäkökohdista esimerkiksi Poluilta painimatolle. Liikuntapalvelujen ympäristörastit -julkaisussaan (Poluilta painimatolle. Liikuntapalvelujen ympäristörastit, 2014).

Ympäristökuormituksen pienentäminen vaati haastateltavien mielestä eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Organisaation mahdollisiksi yhteistyökumppaneiksi nimettiin esimerkiksi Jyväskylän kaupungin tilapalvelut ja muut kaupunkiorganisaatiot sekä liikuntapalveluiden käyttäjät. Haastateltavat toivoivat yhteistyötä eri toimijoiden välille siten, että esimerkiksi kaavoitus- ja maankäyttöasiat voitaisiin huomioida ulkoilureittien ja puistojen suunnittelussa.

Haastateltavat kertoivat, että Jyväskylän kaupunki järjesti kaupunkiorganisaatiossa työskenteleville yleisiä, kaikille suunnattuja koulutuksia. Eri ammattiryhmien oli myös mahdollista osallistua oman alansa koulutuksiin. Erään esimiehen mielestä koulutuksista tiedottaminen oli kuitenkin ollut puutteellista, ja toisaalta liikuntapaikanhoitajille oli myös vähänlaisesti oman

alan koulutuksia tarjolla. Oman työyksikön sisällä pidetyt pienimuotoiset koulutukset oli kuitenkin koettu hyviksi. Haastateltavien mielestä näissä koulutuksissa myös ympäristöasiat voitaisiin ottaa helposti esille. Kaksi esimestä epäili motivaation puutetta suurimmaksi syyksi sille, etteivät kaikki työntekijät olleet osallistuneet tarjottuihin koulutuksiin.

Kaikki ydinryhmään luokitellut haastateltavat korostivat työkäytäntöjen muuttamisen ja työn kehittämisen tärkeyttä. Erityisesti lähiesimiesten olisi kannustettava henkilöstöä ekologisempien työkäytäntöjen ideoimiseen. Haastateltavien mielestä uusia ideoita voitaisiin kehitellä esimerkiksi työyksiköiden sisäisissä viikkopalaverissa. Hyvistä ideoista, uusien työkäytäntöjen omaksumisesta ja joustavuudesta tulisi myös kiittää ja palkita jotenkin. Hyviä palkkioita olisivat ydinryhmäläisten mielestä esimerkiksi rahalliset palkinnot tai vapaapäivät. Toisaalta kaikki haastateltavat olivat myös havainneet eroja ekologisempien työkäytäntöjen omaksumisessa; toiset henkilöstön jäsenet olivat kehittäneet ja sisäistäneet uusia työtapoja innokkaammin kuin toiset. Kaiken kaikkiaan työkäytäntöjen kehittämisen tueksi kaivattiin konkreettisia esimerkkejä ja toimintamalleja, joiden avulla havainnollistaa asioita henkilöstölle.

5) *Johtaminen*. Haastateltavat puhuivat liikuntapalveluiden johtamisesta melko kriittiseen sävyyn. Erityisesti kulttuuri- ja liikuntalautakunnan tietämys kaupungin ympäristöpolitiikasta ja -järjestelmästä kyseenalaistettiin. Lautakunta ja kaupunkikonsernin hallinto eivät olleet haastateltavien mielestä sitoutuneet liikuntapalveluiden ympäristöpäämääriin:

Aivan samalla [tavalla] joudutaan sitä valistustyötä tekemään tämmöisen ison konsernin keskusjohdossa. Että sieltä lähtisi se ymmärtämys näihin juttuihin. Siellä saa Mervikin [kaupungin ympäristöasiantuntija] painia välillä tuulimyllyjä vastaan, kun on semmoisia henkilöitä, jotka ei millään lailla halua ottaa noihin ympäristöasioihin kantaa. Tai huomioida niitä juttuja, että on vaikea viedä eteenpäin. Sehän se siinä on se hankaluus. (H4M.)

Kaksi ydinryhmäläistä oli sitä mieltä, että lautakunnassa tehtyjen päätösten ympäristövaikutuksia ei ollut aina huomioitu, kun oli haluttu edistää seurojen vaatimia kilpaurheiluosuhteita. Kaksi haastateltavaa arvioi myös kriittisesti hetki sitten rakennettua Vehkahallia, jonka oli tarkoitus parantaa jalkapallon talviharjoitteluosuhteita. Halli oli rakennettu suositun tekonurmen päälle, mikä esti kentän käytön kesäisin, kun jalkapallokenttien kysyntä oli suurimmillaan. Haastateltavan mielestä ratkaisu oli ollut hätiköity, eikä sen vaikutuksia esimerkiksi harrastusliikenteeseen ollut pohdittu riittävästi etukäteen.

Yksi haastateltava kertoi, että ympäristöasiat kytkeytyivät liikuntapalveluiden johtamiseen ympäristötyöryhmän kautta. Ryhmä yrittää edistää ympäristöasioiden huomiointia organisaation päätöksenteossa ja saada läpi esimerkiksi ympäristökuormitusta pienentäviä investointeja. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, ettei noita investointeja kuitenkaan aina hyväksytty ensi yrityksellä vaan ne vaativat pitkäjänteisempää työskentelyä mennäkseen läpi. Lisäksi haastateltavat kokivat, että organisaation johtoa oli tiedotettava organisaation toimintaan liittyvistä ympäristöasioista. Erityisesti ympäristöyhdysenkilö oli yrittänyt tuoda ympäristöasioita aktiivisesti esille esimerkiksi liikuntapalveluiden johdon katselmuksessa. Myös liikuntajohtaja osallistui yhden haastateltavan mielestä tiedonvälitykseen.

Kaikki ydinryhmäläiset korostivat organisaation johdon aktiivisuuden, tuen ja ympäristötyöhön sitoutumisen tärkeyttä. Lisäksi organisaation johtotehtävissä työskentelevät olivat haastateltavien mielestä vastuussa ympäristöohjelmista tiedottamisesta sekä niiden toimeenpanosta ja seurannasta: ”Jos me esimiehet täällä ja johtajat ei noteerata tätä asiaa millään lailla, niin eihän tämä kuvio voi mennä eteenpäin. Että kyllä se meistä pitää lähteä tämä ajatus” (H7M). Myös lähiesimiehet olivat haastateltavien mielestä tärkeässä asemassa: heidän tulisi kertoa alaisilleen ympäristöasioista ja valvoa ympäristöohjelmien toteutumista työyksikössään. Ympäristöasiat voitaisiin ottaa puheeksi esimerkiksi työyksikkökokouksissa ja koulutuksissa.

6) *Motivointi.* Ympäristötyö vaati haastateltavan mielestä motivointia. Uusien työkäytäntöjen kehittämisestä sekä toimenpiteistä energian- ja vedenkulutuksen vähentämiseksi tulisi heidän mukaansa kiittää ja palkita työntekijöitä. Haastateltavat esittivät, että palkinnot voisivat olla mahdollisuuksien mukaan rahallisia tai työaikaan liittyviä, ja erityisesti rahalliset palkinnot koettiin kaikkein motivoivimmiksi. Vastuutehtävin ja nimikkein voitaisiin heidän mielestään myös sitouttaa henkilöstöä ympäristötyöhön. Lisäksi ympäristötyön tavoitteiden pitäisi haastateltavien mielestä olla realistisia ja tulosten riittävän konkreettisia. Kaikki ydinryhmäläiset olivat sitä mieltä, että palkintojen puute puolestaan vähentäisi todennäköisesti henkilöstön innokkuutta työnsä kehittämiseen.

Kaikki kolme haastateltavaa toivat esiin ongelmallisen tilanteen, jossa energiansäästöistä ei olisi taloudellista hyötyä työyksikölle tai työntekijöille itselleen. Liikuntapalvelut oli siitä erikoisessa asemassa kaupungin muihin palvelualueisiin nähden, että se maksoi itse käyttötaloudestaan kiinteistöjensä energiakustannukset. Liikuntapalveluiden vuotuisen budjettiin varattiin siis tietty summa kattamaan energiakustannukset. Jos energiakustannukset olivat arvioitua

pienemmät, tuo summa alittui ja jäi liikuntapalveluille käytettäväksi esimerkiksi hyödyllisiin hankintoihin. Entisen Jyväskylän maalaiskunnan alueella toimivien kiinteistöjen energiakustannukset oli puolestaan sidottu suoraan kiinteistön vuokraan, joka maksettiin kaupungin kiinteistöjä hallinnoivalle tilapalvelulle. Jos tällaisen kiinteistön energiakustannuksissa säästettiin, koitui tuo säästö tilapalveluiden hyväksi. Tällöin energian säästämistä ei periaatteessa ollut hyötyä yksikön työntekijöille, minkä takia heitä oli haastateltavien mielestä vaikea motivoida energiankulutuksen seurantaan ja säästöihin. Työntekijöiden motivointi olisi siis haastateltavien mukaan helpompaa, jos säästyneet eurot hyödyttäisivät heidän omaa yksikköään, eivät tilapalveluita.

6.2.2 Muutoksessa mukana

Muutoksessa mukana -ryhmä muodostettiin kahdesta haastattelusta, jotka ilmensivät osa-aluekohtaista ympäristöasiantuntemusta. Toinen haastateltu vastasi ympäristöohjelmien toimeenpanosta omassa työyksikössään, toinen taas oli pohtinut ympäristöasioita enemmän liikuntapoliittisen päätöksenteon näkökulmasta. Toinen kertoi, että ympäristöasiat olivat jatkuvasti esillä työyksikön käytännön työssä. Hänen lähestymistapansa ympäristöasioihin olikin hyvin käytännönläheinen. Toinen taas oli sitä mieltä, että taloudellinen paine oli todellinen syy säästöihin energian- ja vedenkulutuksessa, eivät ympäristöohjelmat. Hänen näkemyksensä ympäristötyön vaikuttavuudesta oli muutoinkin kriittisempi, sillä hän epäili, etteivät ympäristöohjelmat olleet juurikaan vaikuttaneet henkilöstön työskentelyyn. Toisaalta hän toivoi, että valmisteilla oleva uusi liikuntasuunnitelma edistäisi ympäristöasioiden integroitumista organisaation päätöksentekoon ja hallintoon. Molempien haastateltavien mielestä myös liikuntapalveluiden käyttäjien suhtautumisessa ympäristöasioihin oli parantamisen varaa. Toinen haastateltavista koki työnsä kehittämisen helpoksi, mutta toivoi siihen enemmän resursseja. Toinen korosti sitä, että henkilöstö tarvitsisi konkreettisia toimintamalleja työnsä kehittämisen tueksi. Molemmat olivat huomanneet puutteita työntekijöiden välisessä sosiaalisessa tuessa ja keskinäisessä arvostuksessa.

Toinen ryhmä sai nimen muutoksessa mukana, koska haastateltavilla oli osa-aluekohtaista, välittömästi omaan työnkuvaan liittyvää ympäristöasiantuntemusta. Heidän ympäristöosaamisensa ei kuitenkaan ollut aivan yhtä laaja-alaista kuin ydinryhmäläisillä. Ainoastaan toinen haastateltavista esitti ideoita organisaation ympäristökuormituksen pienentämiseksi. Molemmat suhtautuivat kuitenkin hyvin myönteisesti ympäristöteemoihin ja organisaation toiminnan

kehittämiseen ekologisesti kestävämpään suuntaan. Heidän voidaan siis sanoa olevan mukana liikuntapalveluiden muutosprosessissa. Erot ydinryhmän ja muutoksessa mukana -ryhmän välillä olivat joka tapauksessa pieniä.

1) Ympäristöohjelmat ja -tavoitteet. Toinen haastateltavista oli hyvin perillä ympäristöohjelmien tavoitteista ja sisällöistä. Hänen mukaansa ympäristöohjelmat olivat vaikuttaneet pesuaineiden säännöstelyyn, energian- ja vedensäästöön, materiaalien uusiokäyttöön, lajitteluun ja kierrätykseen, ympäristötuotteiden suosimiseen, laitehankintoihin sekä henkilöstön työkäyttöihin. Toinen epäili, etteivät ympäristöohjelmat olleet juuri vaikuttaneet energian- ja vedenkulutuksessa saavutettuihin säästöihin:

Se ei ole tullut niinkään ympäristönäkökulmaan painottuen. Nyt sanon sen ihan raadollisen totuuden. Se on lähdetty siitä, että euro on meille ohjeistanut, konsultoinut tätä asiaa – – . Siinä yhteydessä on sitten tullut huomioiduksi tällöinen tavallaan win win -periaate, tämä ympäristönäkökulman osuus. Eli hakemalla energiataloudellisia säästöjä, hakeutumalla tehokkaampiin, matalakustanteisempiin energiaratkaisuihin, sitä kautta se on tullut. – – Että ei tässä niin viherosaavia olla, että se olisi se asia. (H5M.)

Tämäkin haastateltava tosin myönsi, että esimerkiksi kuntoratojen valojen energiansäästö oli ollut huomattava, kun valot oli vaihdettu energiansäästölamppuihin. Oli vaihto sitten taloudellisen paineen tai ympäristöohjelmien ansiota, siitä oli joka tapauksessa ollut hyötyä organisaatiolle. Haastateltava ei myöskään uskonut, että ympäristöohjelmat olisivat juuri vaikuttaneet henkilöstön työskentelyyn: ”kyllä siinä aika alkuvaiheessa vielä ollaan. Ei se ole, turha siitä on yliruuuista kuvaa [antaa]” (H5M).

Kumpikaan haastateltavista ei puhunut ympäristötyön tulosten mittaamisesta tai mittareiden kehittämisestä. Lisäksi kumpikaan ei ollut osallistunut liikuntapaikan ympäristöauditointiin, johon toinen kuitenkin toivoi tulevaisuudessa pääsevänsä. Haastateltavista toinen esitti joitakin ehdotuksia liikuntapalveluiden ympäristökuormituksen pienentämiseksi. Toinen taas toivoi parempia henkilöstöresursseja työyksikkönsä, mikä mahdollistaisi ympäristöä säästävien käytäntöjen kehittämisen ja ideoinnin. Toisen ideat olivat pääasiassa liikuntapoliittisia: ympäristönäkökohtien huomiointi liikuntapaikkojen suunnittelussa ja uudessa liikuntasuunnitelmassa, lähiliikuntapaikat, muutokset palvelutarjonnassa, kyläyhteisöjen tuottamat palvelut ja seurojen toiminnan hajauttaminen asuinalueille. Hän korosti myös, että laitospäivät olisivat avainasemassa energiankulutuksen pienentämisessä:

Jos tätä asiaa ei oikein ympätä semmoiselle, sanotaanko ruuvinvääntöporukalle, ja sitä sisäistetä tähän talkootyöhön ja ympäristönäkökuulmaan, niin me ollaan hukassa, tehtiin me mitä tahansa täällä hallinnon puolella. – – Siellä on nuorta osaavaa tahoja, joka on erittäin hyvää maaperää tälle asialle, ja [he] ovat tarttuneetkin toimeen. (H5M.)

2) *Tietoisuus ja asenteet.* Molemmat haastateltavat suhtautuivat myönteisesti työnsä ympäristönäkökohtiin. Kumpikin oli sitä mieltä, että henkilöstön suhtautuminen yleisiin ympäristöasioihin olisi todennäköisesti myönteistä. Toinen haastateltavista kertoi seuraavansa säännöllisesti ympäristöasioihin liittyviä uutisointeja. Ympäristöaiheet myös näkyivät molempien työyksiköiden arjessa. Kummallakin oli ympäristöasioista kiinnostuneita työkavereita, jotka olivat esimerkiksi osallistuneet työmatkapyöräilyä edistäviin kampanjoihin. Kiinnostus ympäristöasioihin näkyi myös ympäristöaiheisissa keskusteluissa:

Kyllä me puhutaan oikeastaan ihan, ei nyt joka päivä ehkä, mutta... millä justiin voidaan säästää luontoa ja kaikkea sellaista, niin kyllä meillä on ihan semmoisia vihreitä ihmisiä. – – Aina jos jotain ostetaan, niin kyllä me mietitään onko se lähellä tuotettua. Tavallaan se liittyy ihan muuhunkin, ettei pelkästään tähän meidän [työhön]. Se tulee niin kuin sellaisessakin, ruuassa ja semmoisessa. (H8N.)

3) *Avaintoimijat.* Toinen haastateltavista oli liikuntapalveluiden ympäristötyöryhmän jäsen. Hän kertoi, että ympäristötyöryhmässä jaettiin tietoa muissa yksiköissä tehdystä ympäristötyöstä ja kaupungin ympäristöasioista. Hänen mukaansa siellä seurattiin ympäristöohjelmien tavoitteita, osallistuttiin erilaisiin hankkeisiin ja ideoitiin uusia työkäytäntöjä. Ryhmän jäsenet olivat hänen mielestään motivoituneita ja antoivat toisilleen sosiaalista tukea ympäristötyöhön. Työskentely olikin ollut haastateltavalle myönteinen kokemus. Toinen haastateltavista kehui ryhmän puheenjohtajaa, joka kannusti henkilöstöä keskustelemaan ympäristöasioista ja otti ympäristöaiheet puheeksi kokouksissa.

4) *Organisaation muutospainet.* Molemmat haastateltavat toivoivat organisaation tekevän yhteistyötä eri tahojen kanssa ympäristökuormituksen pienentämiseksi. Mahdollisia yhteistyökumppaneita olivat oppilaitokset, kolmannen sektorin toimijat ja kaupunkikonsernin muut yksiköt. Toinen haastateltava kertoi, että esimerkiksi opiskelijat olivat vierailleet ympäristötyöryhmässä ja tehneet opinnäytetöitä ainakin kierrätykseen ja lajitteluun liittyen. Toisen mukaan kyläyhdistykset ja asukasporukat olivat puolestaan ottaneet vastuulleen joidenkin liikuntapaikkojen kunnossapidon vanhan Jyväskylän maalaiskunnan alueella. Myös seurojen tulisi hänen mielestään pohtia mahdollisuuksia hajauttaa toimintaansa asuinalueille harrastusliikenteen vähentämiseksi.

Molemmilla haastateltavilla oli mahdollisuus kehittää työtapojaan itsenäisesti. Toinen haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että henkilöstöresurssit rajoittivat työn kehittämistä, sillä siihen oli aikaa vasta sen jälkeen, kun päivän muut työtehtävät oli hoidettu. Haastateltava pyrki kuitenkin aktiivisesti kehittämään ekologisia työkäytäntöjä ja ottamaan huomioon myös henkilöstön aloitteet:

Jos pidetään jotain palaveria, olen aina yrittänyt kerätä listan asioista, joista minulle on tultu sanomaan jotakin. Ne asiat käsitellään siinä yhdessä. Sitten kaikki tietää sen että miten toimitaan, jos on ollut jotain epäkohtia tai muita. (H8N.)

Haastateltava toivoikin työyksikölle parempia henkilöstöresursseja, jotta työn kehittämiseen jäisi enemmän aikaa. Toinen haastateltava oli pohtinut työn kehittämistä erityisesti silloin, kun organisaation toiminta oli laajentunut. Hän oli sitä mieltä, että ympäristöohjelmat olisi jalkautettava kunkin yksikön päivittäisiin työtehtäviin. Ympäristöasioista olisi keskusteltava työyksiköissä yksinkertaisin käytännöllisin esimerkein, ja työntekijöitä olisi ohjattava työn kehittämiseen konkreettisten toimintamallien avulla:

Sen pitäisi lähteä ihan konkreettisten asioiden kautta, mitä se meidän työyhteisössä [tarkoittaa]. Sillä tavalla taattaisiin myös se – –, että se rosken kantamattomuuskin muuttuisi todella järkevään oman toiminnan ympäristönäkökulmat huomioon ottavaan toimintamalliin. (H5M.)

Haastateltavat olivat huomanneet, että uuden oppimisessa ja työn kehittämisessä oli eroja työntekijöiden ja eri yksiköiden välillä:

Osa yksiköistä on lähtenyt ihan hyvällä tatsilla liikkeelle, ja osassa vielä ollaan melkein lähtötelineissä. Näinhän se vaan on, että osa etenee kaikissa asioissa nopeamman oppimisen kautta, ja osalla se kestää kauemmin. (H5M.)

Työkäytäntöjen muuttamiseen oli haastateltavien mukaan kannustettu myös koulutuksissa. Toinen haastateltavista piti alaisilleen koulutuksia, joissa käsiteltiin muiden asioiden ohella työn ympäristönäkökohtia. Puutteelliset henkilöstöresurssit tosin haittasivat myös koulutusten järjestämistä: ”Viime syksynä oli tarkoitus, mutta siellä oli niin pitkiä sairauslomia, että ei rahkeet riittänyt itsellä lähteä, ei ollut aikaa. Ja jos porukka on sairauslomilla, niin eivät he ole paikallakaan” (H8N).

5) *Johtaminen.* Toinen haastateltavista kyseenalaisti kulttuuri- ja liikuntalautakunnan sitoutumisen liikuntapalveluiden ympäristöpäämääriin. Kulttuuri- ja liikuntalautakunnan jäsenet eivät hänen mielestään aina huomioineet päätöstensä ympäristövaikutuksia, vaan rakennuttivat paikallisten seurojen vaatimia puitteita kilpa- ja huippu-urheilua varten. Haastateltava toi-

voikin, että valmisteilla oleva uusi liikuntasuunnitelma sitoisi päätöksentekijöitä paremmin ympäristötyöhön ja organisaation kehittämiseen. Liikuntapaikkojen rakentamisessa tulisi hänen mielestään suosia asuinalueille rakennettavia lähiliikuntapaikkoja.

Toinen haastateltavista ei osannut arvioida, miten ympäristötyöryhmän työskentelyn tulokset olivat välittyneet liikuntapalveluiden johtoon. Hän tiesi kuitenkin, että ryhmän työstämät dokumentit löytyisivät kaupungin sisäisestä tietojärjestelmästä ASKI:sta, jos joku johdosta haluaisi niihin tutustua. Haastateltava nimesi johdon tärkeimmiksi tehtäviksi ympäristöohjelmista tiedottamisen, henkilöstön neuvomisen ja opastamisen, sekä totesi johdon olevan vastuussa myös ympäristöohjelmien toimeenpanosta. Lisäksi molemmat haastateltavat korostivat lähiesimiesten roolia ympäristöohjelmien toimeenpanossa työyksikötasolla: lähiesimiesten olisi ohjattava ohjelmien toteuttamista omissa yksiköissään. Lähiesimiehille voisikin siksi järjestää ympäristöohjelmien sisältöjä käsittelevän koulutuksen.

6) *Motivointi.* Molemmat haastateltavat olivat ydinryhmään luokiteltujen tavoin sitä mieltä, että ympäristötyö vaatii motivointia. Ympäristötyön tavoitteiden tulisi heidän mielestään olla konkreettisia ja realistisia. Toinen korosti, että selkeät muutokset esimerkiksi energian- tai vedenkulutuksessa kannustaisivat jatkamaan ponnisteluja työn kehittämiseksi. Heidän mielestään onnistuneista muutoksista ja hyvistä ideoista tulisi myös palkita jotenkin. Työtyytyväisyyttä heikentäviäkin tekijöitä tosin mainittiin: ”Ihan semmoinen arvostus on, sitä pitäisi ehkä saada enemmän. Se on vielä vaan siellä aika alhaalla. Sitten vasta huomataan kun on pois” (H8N). Arvostuksen puute saattaisikin heikentää henkilöstön halukkuutta työn kehittämiseen. Toisaalta kyseisen työyksikön sisäinen ilmapiiri oli haastateltavan mukaan muutoin hyvä ja avoin; henkilöstön jäsenet antoivat toisilleen ja esimiehelleen palautetta ja keskustelivat herkästi työhön liittyvistä ongelmista.

Molemmat haastateltavat olivat havainneet puutteita sosiaalisessa tuessa työyksiköiden välillä. Eri työntekijäryhmiin kuuluvat eivät heidän mukaansa aina auttaneet toisiaan tai toimineet ryhmänä yhteisten työtehtävien hoitamiseksi. Erityisesti toinen haastateltavista toivoikin, että henkilöstön jäsenet auttaisivat toisiaan, eivätkä vähätelisi toistensa työtä. Hän korosti tasapuolisen kohtelun olevan tärkeää sekä työyksiköiden sisällä että niiden välillä:

Pitäisi olla semmoista tasapuolisempaa kohtelua, jos näin uskaltaisın sanoa. Olen pyrkinyt siihen, tällä työpisteen kierrollakin, että se olisi tasapuolista ja kaikille olisi ne asiat tasapuolisia. Ja se tuntuu olevan hirveän tärkeää, se tuo heti

sellaista skismaa toisten väliin, jos toinen saa tehdäkin jotain toista, ilman hyvää syytä. (H8N.)

6.2.3 Ulkopuoliset

”Ulkopuoliset” olivat kaikki liikuntapaikanhoitajia. He työskentelivät liikuntapaikkojen valvonta- ja kunnossapitotehtävissä. Kukaan kolmesta haastateltavasta ei ollut kuullutkaan liikuntapalveluiden ympäristöohjelmista tai -tavoitteista. He kokivat kysymykset ympäristöjärjestelmästä ja työn kehittämisestä vaikeiksi. Yksi liikuntapaikanhoitaja oli käsitellyt ympäristöasioita, kuten lajittelua ja energiansäästöä, työssään. Kaksi muuta eivät olleet pohtineet työnsä tai työyksikkönsä ympäristövaikutuksia lainkaan. Kukaan haastateltavista ei seurannut ympäristöuutisointeja aktiivisesti. Heidän työtoverinsa eivät olleet osoittaneet kiinnostusta ympäristöasioihin, eivätkä ympäristöasiat juuri näkyneet työyksikön arjessa. Kaikki ulkopuoliset olivat kuitenkin sitä mieltä, että liikuntapalveluiden johto oli vastuussa ympäristöohjelmien toimeenpanosta ja niistä tiedottamisesta. Erityisesti kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että rahalliset palkkiot voisivat olla hyvä keino kannustaa henkilöstöä työn kehittämiseen. Ryhmälle annettiin nimi ulkopuoliset, koska nämä haastateltavat näyttivät jääneen lähes kokonaan liikuntapalveluiden työkäytäntöjen kehittämisen ja ympäristötyön ulkopuolelle.

1) Ympäristöohjelmat ja tavoitteet. Kysymykset kaupungin ympäristöjärjestelmästä ja liikuntapalveluiden ympäristöohjelmista koettiin vaikeiksi. Kukaan haastateltavista ei tiennyt, miten ympäristöohjelmat olivat vaikuttaneet liikuntapalveluiden toimintaan. Yksi tosin tiesi, että hänen työyksikössään tultaisiin vaihtamaan vanhat valaisimet energiansäästölamppuihin. Lisäksi hän kertoi, että yksikön henkilöstöä oli neuvottu sammuttamaan valot liikuntasaleista, joita ei sillä hetkellä käytetty. Myös jätteiden lajitteluun oli annettu ohjeita. Liikuntapaikanhoitajaa oli siis ohjattu energiansäästöön ja lajitteluun, vaikka hän ei tunnistanutkaan niitä ympäristöohjelmissa määritellyiksi toimiksi. Kahden muun työskentelyyn ympäristöohjelmat eivät olleet vaikuttaneet mitenkään.

Liikuntapaikanhoitajista yksi oli osallistunut liikuntapaikan ympäristöauditointiin noin kaksi vuotta sitten. Hänen mukaansa auditoinnissa oli käyty läpi liikuntapaikan jätteenkäsittelyä ja valaistusasioita. Yksikköön oli hankittu lisää jäteastioita eri jätteille sekä liikuntapaikanhoitajien työpisteisiin että liikuntapaikan jätekatokseen. Haastateltava olikin sittemmin alkanut kannustaa ja ohjeistaa työkavereitaan jätteiden lajitteluun:

Silloin kun oli sitä auditointia, niin itse olen sitten yrittänyt tässä työpaikalla näihin työkavereihin ainakin jollain lailla vaikuttaa, mitä asioita silloin käsiteltiin. Että muistaa lajittelua perustella. Esimerkiksi tämä toimistopaperinkeräysastia minulla, tänne ovat työkaveritkin ruvenneet keräämään, ettei mene ihan tuonne tavallisten roskien sekaan. (H6M.)

Kaikki auditoinnissa suunnitellut toimenpiteet eivät kuitenkaan hänen mukaansa olleet toteutuneet, vaikka auditoinnista oli kulunut jo kaksi vuotta. Esimerkiksi kierrätystä ja jätteiden lajittelua edistävätkin hankinnat olivat viivästyneet. Tämä heikensi hänen mielestään kierrätysmahdollisuuksia suurempien tapahtumien aikaan. Auditointi oli siis haastateltavan mukaan edistänyt ekologiaa työkäytäntöjä työyksikössä, mutta sen seuranta oli jäänyt puutteelliseksi. Tähän oli todennäköisesti vaikuttanut myös auditoinnissa mukana olleen esimiehen siirtyminen toisiin työtehtäviin organisaatiossa. Liikuntapaikan uusi esimies ei ollut puhunut auditoinnissa suunnitelluista toimenpiteistä haastateltavan kanssa.

Haastateltavat keksivät muutamia ideoita liikuntapalveluiden ympäristökuormituksen pienentämiseksi. Yksi haastateltava, joka ei ollut muuttanut työkäytäntöjään energian tai veden säästämiseksi, ehdotti vedenkulutuksen vähentämistä ulkojäiden jäädytyksessä. Tässä työyksikössä ei ollut seurattu vedenkulutusta, ja yksi haastateltava epäilikin, ettei yksikön vesimittari edes toiminut kunnolla. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että hyväkuntoisilla pyöriteillä voitaisiin puolestaan edistää henkilöstön työmatkapyöräilyä. Lisäksi huoltorakennusten energiatehokkuutta voisi kahden haastateltavan mielestä parantaa paremmilla ilmastointijärjestelmillä ja lämmön talteenotolla. Yksi haastateltava ehdotti, että rakennusten ovet ja ikkunat voisi tiivistää paremmin: ”Näitä vanhoja rakennuksia on täällä niin paljon, että kaikki nämä on kaupungissa niin paljon retuperällä. Näitä mökkilöitä missä ollaan...” (H2M). Kolmas haastateltava koki, ettei juuri pystynyt vaikuttamaan työyksikkönsä energian- tai vedenkulutukseen:

Enkä nyt koe sitten kumminkaan, että tässä vedenkulutukseen tai toisaalta energiankulutukseen kauheasti pystytään vaikuttamaan. Se on ollut aika lailla se sama vakio, mitä tässä kuluu.— — Mutta hiljaisimpina aikoina, ja sitten joitakin saleja mitä ei käytetä, niin silloin pidetään valot pois ja sitä kautta pyritään sitten säästämään energiaa. Ja illalla käydään kaikki varastot ja pukukopit läpi, ettei mihinkään jää valoja. (H6M.)

2) *Tietoisuus ja asenteet.* Haastateltavien vastaukset poikkesivat selvästi ydinryhmään luokiteltujen haastateltavien vastauksista erityisesti yläluokassa tietoisuus ja asenteet. Organisaation tiedonjaossa oli ilmeisesti ollut katkoksia, sillä kukaan haastateltavista ei ollut nähnyt ym-

päristöohjelmia, eikä tiennyt, miten ne kytkeytyivät heidän työtehtäviinsä. Yksi haastateltava epäili, että dokumentit saattaisivat löytyä kaupungin sisäisistä tietojärjestelmistä. Dokumentteja olisi tosin hänen mielestään hankala etsiä, jos ei edes tiennyt niiden olemassaolosta. Hän oli kuitenkin kiinnostunut työhönsä liittyvistä ympäristöasioista, vaikka ympäristöohjelmat sinällään olivat hänelle vieraita.

Ympäristöaiheet eivät juuri näkyneet kolmen haastatellun työyksiköiden arjessa. Yksikään ei seurannut aktiivisesti ympäristöuutisointeja, vaikka olivatkin satunnaisesti kuulleet ympäristöaiheisia uutisia radiosta tai televisiosta. Työyksiköissä ei myöskään heidän mukaansa ollut juuri juteltu ympäristöaiheista. Kaikki tosin kokivat, ettei ympäristöasioista olisi vaikeaa keskustella, jos joku ottaisi ne puheeksi. Kenenkään työkaverit eivät kuitenkaan olleet osoittaneet kiinnostusta ympäristöaiheisiin. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, ettei heitä ollut kannustettu tai ohjeistettu energian- tai vedensäästöön. Työyksikössä ei myöskään ollut lajittelua, vaan kaikki jätteet laitettiin samoihin astioihin. Näin asian ilmaisi yksi haastateltava: ”Täällä vaan ei ole meillä, tässä on niin pienet tilat muutenkin, niin tässä ei nyt ole kovin montaa paikkaa niitä purkkia ja purnukoita ruveta lajittelemaan (H2M)”.

4) *Organisaation muutospainet.* Kysymykset organisaation ja työn kehittämisestä koettiin nekin vaikeiksi. Kahdella haastateltavalla ei ollut mielestään tarvetta työn kehittämiseen. Työtavat oli omaksuttu työn ohessa: ”Itse kai niitä vaan tarvitsee miettiä noita hommia, ei siinä oikein muu, miten niitä nyt pystyisi parhaiten tekemään, siinähan se on. Työtapoja kehittää, en minä ymmärrä...” (H2M). Palkitseminen voisi kuitenkin yhden haastateltavan mielestä innostaa työkäytäntöjen muuttamiseen: ”kyllähän se tietysti varmaan jos osallistuu [koulutuksiin], ja aktiivisesti ottaa itse selvää ja muuta niin, tietenkin joku palkitseminen varmaan edistäisi asiaa kyllä” (H6M). Haastateltavista kaksi oli myös sitä mieltä, että esimies tukisi heitä tarvittaessa, jos työkäytäntöjen muuttaminen tuntuisi hankalalta.

Haastateltavat eivät olleet juurikaan osallistuneet koulutuksiin. Se johtui kahden haastateltavan mukaan lähinnä motivaation puutteesta. Toisaalta he kertoivat oppineensa uutta työn ohessa, kun toiset työntekijät olivat opettaneet käyttämään uusia työkoneita. Yksi oli sitä mieltä, että ympäristöohjelmista voitaisiin kertoa työyksikköpalaverissa, ja ympäristöasiat tulisi muutoinkin huomioida yleisissä koulutuksissa: ”kyllä se varmaan jossain työyksikköpalaverissa olisi hyvä ottaa ihan esille, että tällainen ympäristöohjelma on. Ehkä sitä kautta sitten innostuisi enemmän asiasta itsekin.” (H6M.)

3) *Avaintoimijat ja 5) Johtaminen.* Ulkopuoliset eivät olleet keskustelleet organisaation ympäristötyöstä avaintoimijoiden kanssa. Ympäristötyöryhmän olemassaolosta tai toiminnasta he eivät tienneet mitään. Haastateltavien esimiehet eivät myöskään olleet heidän mukaansa ottaneet ympäristöasioita suoraan puheeksi haastateltavien kanssa viime aikoina. Yhtä haastateltavaa oli ohjeistettu pienentämään sähkönkulutusta työyksikössään, muita ei. Haastateltavat olivatkin yhtä mieltä siitä, että organisaation johto oli vastuussa ympäristöohjelmien toimeenpanosta:

Kyllä näköjään pitäisi vähän enemmän johtajien ja esimiesten tuoda tällaisia asioita esille, kun tuntuu itsellä ainakin olevan aika vieras tuo [ympäristöohjelmat] niin. Että toki saahan sitä itsekin tietoa varmaan jos innostuu asiasta, mutta ehkä pientä potkua tarvittaisiin sieltäkin puolelta. (H6M.)

Toisin kuin ydinryhmäläiset tai muutoksessa mukana -ryhmäläiset, ulkopuoliset eivät puhuneet lainkaan liikuntapolitiikan vaikutuksista organisaation ympäristökuormitukseen.

6) *Motivointi.* Ydinryhmäläiset, muutoksessa mukana olevat ja ulkopuoliset olivat yhtä mieltä siitä, että ympäristötyö vaatii motivointia. Muiden haastateltujen tavoin ulkopuoliset kokivat rahalliset palkkiot parhaiksi; teatteri- ja uimahalliliput eivät sen sijaan herättäneet innostusta. Erityisesti työn kehittämistä tulisi yhden haastateltavan mielestä palkita jotenkin. Ympäristötyön vaatimaa tukea ja kannustusta voitaisiin hänen mielestään antaa esimerkiksi työyksikön sisällä järjestetyissä palaverissa ja koulutuksissa.

6.3 Ympäristötyön haasteet

Haastateltavat puhuivat suoraan ja epäsuorasti ympäristötyöhön ja organisaation kehittämiseen liittyvistä haasteista. Erityisesti ydinryhmään ja muutoksessa mukana -ryhmään luokitellut kokivat ympäristötyön ajoittain hankalaksi. Ympäristötyön haasteita löytyikin kaikista aineiston pääluokista: ympäristöohjelmista ja tavoitteista, tietoisuudesta ja asenteista, avaintoimijoista, organisaation muospaineista, johtamisesta ja motivoinnista. Haasteita oli viittä eri tyyppiä: henkilöstöön, organisaation toimintaan, ympäristöohjelmien toimeenpanoon, johtamiseen sekä organisaation toimintaympäristöön ja sidosryhmiin liittyviä. Alla olevaan taulukkoon on koottu sekä alaluokkaan ”ympäristötyön haasteet” luokitellut pelkistyksen, että muissa alaluokissa esiintyneet ympäristötyötä haittaavat tekijät (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Ympäristötyön haasteet

Haaste	Ydinryhmä	Muutoksessa mukana	Ulkopuoliset
Johtaminen	Päätösten ympäristövaikutuksia ei huomioida	Päätösten ympäristövaikutuksia ei huomioida	Puutteellinen tiedonjako
	Ympäristönäkökohtien integrointi hallintoon	Liikuntapoliittiset painotukset	Vastuu ympäristöohjelmien toimeenpanosta
	Johdon suhtautuminen ja tietoisuus		
	Puutteellinen tiedonjako		
	Investointien poliittinen vastustus		
	Ei kommunikaatiota lautakunnan ja virkamiesten välillä		
Organisaation toiminta	Palvelutuotannon ympäristökuormitus	Palvelutuotannon ympäristökuormitus	Auditoinnin seuranta
	Organisaatiomuutokset		
	Painoarvon vaihtelut		
	Työjärjestelyt ja -käytännöt		
Ympäristöohjelmien toimeenpano	Ympäristöohjelmien toimeenpano	Ympäristöohjelmilla ei vaikutusta henkilöstön työskentelyyn	Ympäristöohjelmilla ei vaikutusta henkilöstön työskentelyyn
	Tulosten mittaaminen		Epätietoisuus ympäristöohjelmien sisällöistä
	Ympäristöohjelmista tiedottaminen puutteellista		Ympäristöohjelmista tiedottaminen puutteellista
Henkilöstö	Henkilöstön suhtautuminen ja tietoisuus	Henkilöstön suhtautuminen ja tietoisuus	Henkilöstön suhtautuminen ja tietoisuus
	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet	Henkilöstön eriarvoisuus	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
	Konkreettiset toimintamallit	Konkreettiset toimintamallit	Työn kehittäminen hankalaa
	Henkilöstöresurssit	Henkilöstöresurssit	Ympäristöaiheet eivät näy työyksikössä
	Koulutus	Arvostuksen puute	
	Motivointi	Sosiaalinen tuki	Työkaverit eivät kiinnostuneita ympäristöaiheista
	Avaintoimijoiden vaihtuminen	Henkilöstö ei toimi ryhmänä	Motivointi
			Ei ohjeistusta työkäytäntöjen muuttamiseen

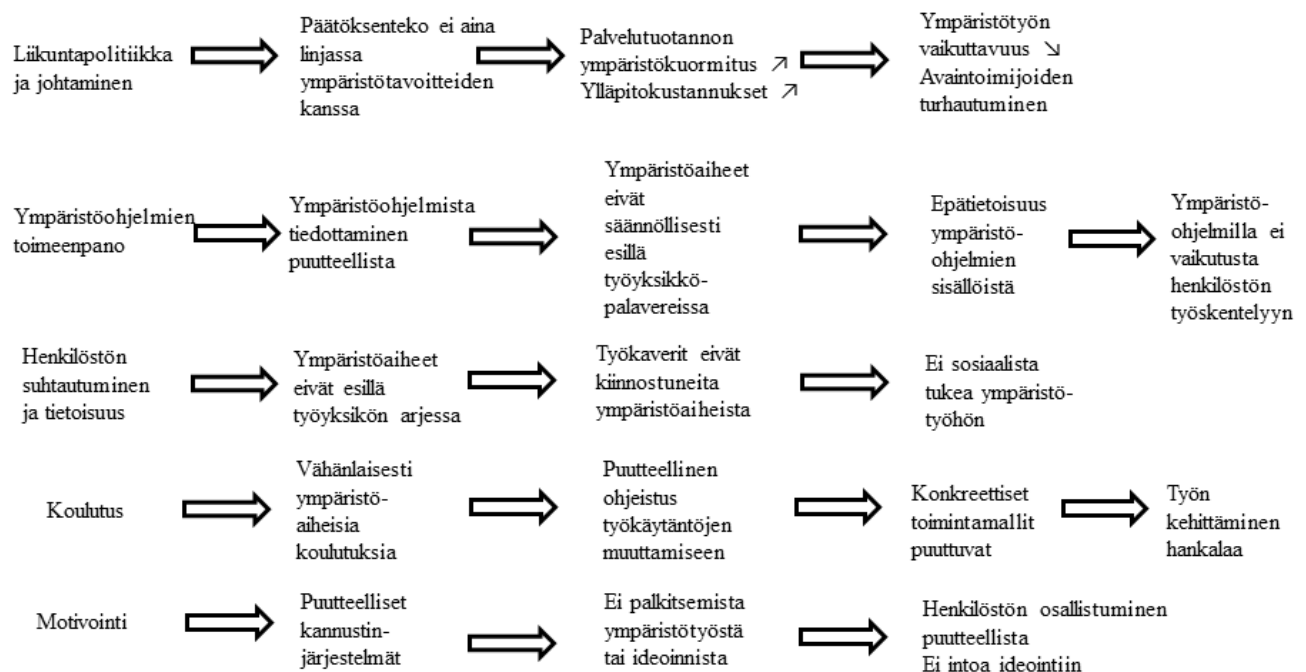
Haaste	Ydinryhmä	Muutoksessa mukana	Ulkopuoliset
Organisaation toimintaympäristö ja sidosryhmät	Käyttäjien suhtautuminen	Käyttäjien suhtautuminen	Käyttäjien suhtautuminen
	Yleisötapahtumat	Harrastusliikenne	
		Infrastruktuurin kunto	

Haasteet ovat osin samoja kuin kirjallisuudessa esitetyt havainnot organisaatiokulttuurin muuttamiseen ja ympäristöohjelmien toimeenpanoon liittyvistä haasteista. Sekä Tinsley ja Pillai (2006, 79) että Halme (2004, 156) esittävät, että organisaation johtamistapa ja johdon sitoutuminen voivat haitata ympäristöä suojelevien toimintatapojen omaksumista. Tämä tuli esille myös haastatteluissa: erityisesti ydinryhmäläiset korostivat, että liikuntapalveluiden ympäristökuormitusta voitaisiin tehokkaammin pienentää ottamalla ympäristöasiat huomioon päätöksentekoprosessin kaikissa vaiheissa. Kaikkien haastateltavien mielestä organisaation johto oli vastuussa ympäristöohjelmien toimeenpanosta.

Myös organisaation toiminnassa ja ympäristöohjelmien toimeenpanossa oli haastateltavien mukaan lukuisia hankaluuksia. Toiminnassa ja ohjelmien toimeenpanossa ilmenevät haasteet saattavat olla viitteitä siitä, ettei ympäristöjärjestelmiä ole onnistuttu integroimaan organisaation keskeisiin toimintoihin ja organisaatorakenteeseen. Juuri järjestelmän integrointi (Tinsley & Pillai 2006, 88) ja organisaatorakenteen kehittäminen (Tinsley & Pillai 2006, 90; Halme 2004, 156) ovat tärkeitä aiemmissä tutkimuksissa havaittuja kehityskohteita. Osa haastateltavista nimesi haasteeksi myös puutteellisen tiedotuksen, joka sekkin on kirjallisuudesta selvästi esiin nouseva kompastuskivi (Tinsley & Pillai 2006, 85; Halme 2004, 156).

Ympäristöasioiden kehittämistä tukematon organisaatiokulttuuri voi hankaloittaa ympäristötyötä. Tämä koskee sekä organisaation johdon että henkilöstön suhtautumista ja tietoisuutta (Stone 2000.) Haastateltavista erityisesti ydinryhmäläiset olivat huolissaan kulttuuri- ja liikuntalautakunnan ympäristöosaamisesta ja tietoisuudesta. Kaikki haastateltavat toivat esiin myös henkilöstön suhtautumisen ja tietoisuuden ympäristötyötä hankaloittavana tekijänä. Ulkopuoliset kertoivat, etteivät ympäristöaiheet näkyneet työyksikön arjessa, eivätkä työkaverit olleet osoittaneet kiinnostusta ympäristöasioihin. Tämä antaa viitteitä siitä, etteivät ainakaan kaikki liikuntapaikanhoitajat olleet omaksuneet ympäristön huomioimista osaksi työkäytäntöjään.

Erityisesti ydinryhmäläisten ja muutoksessa mukana -ryhmäläisten puheissa korostui henkilöstöresurssien merkitys ympäristötyötä hankaloittavana tekijänä. Kirjallisuushavainnot ovat samansuuntaisia: ympäristötyöhön on osoitettava riittävästi resursseja niin henkilöstön koulutukseen, osaamisen kehittämiseen, palkitsemiseen kuin kannustamiseenkin (Tinsley & Pillai 2006, 87, 90; Halme 2004, 155). Osa esimiestehtävissä työskentelevistä kaipasi myös konkreettisia toimintamalleja henkilöstön työn kehittämiseen. Ulkopuoliset taas kokivat lähes kaikki työn kehittämistä koskevat kysymykset hankaliksi. Heidän oli vaikea hahmottaa, miten voisivat muuttaa työkäytäntöjään. Toive konkreettisista toimintamalleista liittyyneen Ballardin (2005) kuvaukseen ympäristötoimijuuden vahvistamisen osa-alueista. Jos toimijuuden kehittäminen laiminlyödään, organisaatiossa voidaan kyllä keskustella ympäristötyön tärkeydestä, mutta sanat eivät johda tekoihin (Ballard 2005). Osa haastatelluista näyttääkin kaipaavan konkreettisia toimintamalleja, jotta ympäristötoimijuuden kehittäminen olisi mahdollista.



KUVA 3. Ympäristötyötä haittaavat prosessit

Ympäristötyötä haittaavia prosesseja löytyi organisaation kaikilta tasoilta (kuva 3). Erityisesti ydinryhmäläiset kokivat, että ympäristönäkökohdat tulisi integroida organisaation johtamiseen ja hallintoon paremmin. Kaksi ydinryhmäläistä oli myös huomannut, että vaikka ympäristöohjelmilla oli ollut paljon myönteisiä vaikutuksia, eivät ne olleet vaikuttaneet koko henkilöstön työskentelyyn. Henkilöstön tietoisuutta ympäristöohjelmista selvittäneessä kyselyssä

kävikin ilmi, että noin kolmasosa henkilöstön jäsenistä ei tiennyt, miten heidän tulisi noudattaa ympäristöohjelmia työssään (Juntunen 2015, 19). Myös organisaation tiedonkulussa oli kyselyn perusteella aukkoja. Kaikki henkilöstön jäsenet eivät vielä olleet koko organisaation kattavilla sähköpostilistoilla, eikä kaikilla työpisteillä ollut riittävän nopeaa, sähköpostien lukemisen ja kirjoittamisen mahdollistavaa internetyhteyttä. (Juntunen 2015, 29.)

Henkilöstön suhtautumisessa ja ympäristötietoisuudessa oli selviä eroja eri ryhmien välillä. Ulkopuoliset kertoivat, etteivät ympäristöaiheet olleet esillä työyksikön arjessa, eivätkä työ-kaverit olleet osoittaneet kiinnostusta ympäristöasioihin. Heidän esimiehensä eivät olleet ottaneet ympäristöaiheita puheeksi viime aikoina. Voitaneen väittää, että työyksikön tarjoama sosiaalinen tuki ja yleinen suhtautuminen ympäristöteemoihin olivat erilaisia näissä työyksiköissä kuin liikuntapalveluiden hallinnossa. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskentelevät keskustelivat kertomansa mukaan ympäristöaiheista säännöllisesti, vähintään viikoittain, työtovereidensa kanssa.

Ulkopuoliset eivät muistaneet, että ympäristöaiheita olisi käsitelty koulutuksissa tai työyksiköpalavereissa. Toisaalta he kertoivat, että olivat osallistuneet koulutuksiin vähänlaisesti puutteellisen motivaation takia. Kahta haastateltavaa ei ollut ohjattu pienentämään energian- tai vedenkulutusta työyksikössään tai kohentamaan yksikön lajittelua ja jätehuoltoa. He molemmat kokivat kysymykset työn kehittämisestä hankaliksi, ja toinen totesi, että ”ei tässä nyt ole ollut mitään kehittämistä meillä täällä” (H2M). Voikin olla, että työn kehittämistä käsittelevät kysymykset tuntuivat hankalilta, koska haastateltavat eivät olleet osallistuneet koulutukseen, jossa olisi puhuttu oman työn ympäristövaikutuksista. Oman työn kehittämiseksi olisi ehkä tarvittu konkreettisia toimintamalleja ja sosiaalista tukea.

Haastateltavien mukaan liikuntapalvelut ei ollut vielä yhdistänyt ympäristönäkökulmaa organisaation palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiin. Jyväskylän kaupunki jakoi vuosittain yhden palkinnon hyvästä ympäristöteosta, Vuoden ympäristöteko -palkinnon (Jyväskylän kaupungin ympäristötekoja). Haastateltavien mielestä koko organisaation henkilöstöä oli kuitenkin palkittu vähänlaisesti uusien työkäytäntöjen kehittämisestä. Puutteelliset kannustinjärjestelmät saattaisivatkin olla yksi syy, miksi henkilöstö ei halua osallistua aktiivisesti organisaation kehittämiseen. Halme (2004, 155) suosittelee hyvistä ympäristöteoista palkitsemista osastotai ryhmäkohtaisin palkinnoin, koska ympäristökuormituksen pienentäminen vaatii ryhmätyötä ja kaikkien panosta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa etsittiin vastausta kahteen tutkimuskysymykseen:

- 1) Miten ympäristöjärjestelmä ja ympäristöohjelmat ovat vaikuttaneet liikuntapalveluiden organisaatiokulttuuriin?
- 2) Miten ympäristöjärjestelmä ja ympäristöohjelmat ovat vaikuttaneet työkäytäntöihin liikuntapalveluiden eri henkilöstöryhmissä?

Organisaatiokulttuuri ymmärretään tässä organisaation sisäiseksi henkiseksi todellisuudeksi, perusoletusten malliksi, jonka jokin ryhmä on luonut. Se ohjaa organisaation jäsenten tapoja havaita, ajatella ja tuntea. Organisaatiokulttuuri muodostuu neljästä eri tasosta: perusoletuksista, arvoista, perspektiiveistä sekä luomuksista. (Schein 1987, 26–27; Harisalo 2008, 268–269.) 1) Ympäristöjärjestelmän vaikutusta organisaatiokulttuuriin selvitettiin haastattelukysymyksillä, jotka käsitelivät ympäristöaiheiden näkymistä työyksikön arjessa, innovointia ja koulutusta sekä johtamista. 2) Ympäristöjärjestelmän vaikutusta henkilöstön työkäytäntöihin selvitettiin haastattelukysymyksillä, jotka koskivat ympäristöjärjestelmän kytkeytymistä työtehtäviin. (Liite 1, haastattelurunko.)

7.1 Ympäristöjärjestelmän vaikutukset organisaatiokulttuuriin ja työkäytäntöihin

Vaikutukset organisaatiokulttuuriin. Ympäristöjärjestelmä oli vaikuttanut organisaatiokulttuuriin eri tavoin eri henkilöstöryhmissä. Erot organisaatiokulttuurissa viittaavat mahdollisesti heikkoon organisaatiokulttuuriin tai alakulttuureiden olemassaoloon (Harisalo 2008, 270–271; Hatch & Cunliffe 2006, 176; Hofstede ym. 1990). Ydinryhmäläiset ja muutoksessa mukana -ryhmäläiset kertoivat ympäristöaiheiden olevan luonteva osa työyksikön arkea. He sanoivat työkavereidensa suhtautuvan myönteisesti ympäristöasioihin ja keskustelevansa niistä säännöllisesti heidän kanssaan. Lisäksi kaikki esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät kertoivat ympäristöasioiden huomioimisen olevan luonnollinen ja tärkeä osa toimenkuvaansa. He kertoivat pohtivansa säännöllisesti keinoja kehittää omaa ja alaistensa työtä. Koulutusmahdollisuudet koettiin pääosin hyviksi, joskin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että ympäristöteemoja voitaisiin käsitellä koulutuksissa enemmän. Suhtautuminen organisaation johtoon vaihteli: operatiivinen johto keräsi kiitosta, strateginen johto kritiikkiä. Voitaneen todeta, että nämä haastateltavat olivat omaksuneet ympäristöasioiden huomioinnin osaksi organisaatiokulttuuriaan ainakin arvojen, mahdollisesti myös perusoletusten, tasolla.

Ulkopuolisten vastaukset erosivat selvästi kahden muun ryhmän vastauksista. Heidän mielestään ympäristöaiheet eivät juuri näkyneet työyksikön arjessa. He eivät olleet keskustelleet ympäristöteemoista säännöllisesti työkavereidensa kanssa, eivätkä työkaverit olleet osoittaneet kiinnostusta ympäristöasioihin. Kaksi haastateltavaa ei osannut sanoa, miten ympäristöasiat voisivat liittyä heidän työtehtäviinsä. Yksi liikuntapaikanhoitaja kertoi laajemmin työnsä ympäristönäkökohdista, mutta hänkään ei tuntenut ympäristöohjelmia tai ollut keskustellut niistä esimiehensä kanssa. Kysymykset työn kehittämisestä koettiin vaikeiksi, eivätkä haastateltavat olleet juurikaan osallistuneet koulutuksiin. Voitaneen todeta, että ympäristöjärjestelmä ei ollut vaikuttanut ainakaan kahden liikuntapaikanhoitajan työyksikön kulttuuriin. Kolmannen liikuntapaikanhoitajan osalta vaikutusta organisaatiokulttuuriin on hankalampi arvioida. Hän pyrki edistämään lajittelua ja jätehuoltoa työyksikössään, vaikkei tuntenutkaan ympäristöohjelmien sisältöjä. Varovainen arvio olisi, että ympäristöjärjestelmä oli auditoinnin kautta vaikuttanut tämän haastateltavan työkäytäntöihin, mutta vaikutus hänen yksikkönsä organisaatiokulttuuriin oli ollut vähäinen.

Vaikutukset työkäytäntöihin. Myös ympäristöjärjestelmän vaikutukset työkäytäntöihin olivat erilaiset eri henkilöstöryhmissä. Ydinryhmäläiset ja toinen muutoksessa mukana -ryhmäläisistä tunsivat ympäristöohjelmien sisällöt ja arvioivat niiden vaikuttaneen omaan työskentelyynsä. Arviot siitä, miten ne olivat vaikuttaneet koko henkilöstön työskentelyyn, vaihtelivat. Ydinryhmäläiset uskoivat ainakin suurissa laitoksissa työskentelevien muuttaneen työtapaansa, sillä laitosten energian- ja vedenkulutus olivat pienentyneet. Kauempana kaupungin keskustasta sijaitsevien, pienten yksiköiden työntekijöistä ei oltu yhtä varmoja. Toinen muutoksessa mukana -ryhmäläisistä korosti taloudellisen paineen ohjanneen toimintatapojen kehittämiseen, ei niinkään ympäristöohjelmien. Myös yksi ydinryhmäläinen puhui taloudellisista tavoitteista ympäristötyön moottorina. Hän ei osannut sanoa, olivatko säästöt enemmän järjestelmän vai taloudellisen paineen ansiota, mutta uskoi järjestelmän tuovan ainakin systemaattisuutta ympäristötyöhön. Haastateltavien arviot pitänevät melko hyvin paikkansa, sillä kyselyn mukaan kolmannes liikuntapalveluiden henkilöstöstä ei tiennyt, miten noudattaa ympäristöohjelmia työssään (Juntunen 2015, 19).

Kukaan ulkopuolisista ei tiennyt, miten ympäristöjärjestelmä tai -ohjelmat kytkeytyivät heidän työtehtäviinsä. He eivät olleet kuulleetkaan järjestelmästä tai ohjelmista. Kaksi ilmoitti, ettei heidän työyksikössään lajiteltu jätteitä eikä pyritty energian- ja vedensäästöön, eikä heitä

ollut sellaiseen ohjattukaan. Yksi ulkopuolisista kertoi edistävänsä aktiivisesti lajittelua ja jätehuoltoa työyksikössään. Häntä oli neuvottu myös sammuttamaan valot käyttämättömistä liikuntatiloista, mitä hän oli kertomansa mukaan tehnytkin. Haastateltava koki kuitenkin, ettei pystynyt vaikuttamaan esimerkiksi yksikön vedenkulutukseen, koska se riippui enimmäkseen liikuntapalveluiden käyttäjistä. Ympäristöjärjestelmä ei siis ollut vaikuttanut kahden ulkopuolisen työkäytäntöihin. Yhden osalta vaikutus on epävarma, sillä hän oli alkanut kiinnittää huomiota lajitteluun erityisesti liikuntapaikan ympäristöauditoinnin jälkeen. Auditointi oli ympäristöjärjestelmän mukainen toimenpide. Voitaneenkin sanoa, että järjestelmä oli vaikuttanut hänen työskentelyynsä ainakin välillisesti. Kaikkien haastateltujen ympäristöasiantuntemusta ja työkäytäntöjä kuvaavat vastaukset on tiivistetty päälukittain taulukkoon 8.

TAULUKKO 8. Tiivistelmä haastateltujen ympäristöasiantuntemuksesta ja työkäytännöistä

Luokat	Ydinryhmä	Muutoksessa mukana	Ulkopuoliset
1)	Laaja-alainen asiantuntemus Runsas ideat ympäristökuormituksen pienentämiseksi	Osa-aluekohtainen asiantuntemus Joitakin ideoita ympäristökuormituksen pienentämiseksi	Ei tietoa ohjelmista tai tavoitteista Vähäiset ideat ympäristökuormituksen pienentämiseksi
2)	Ympäristöaiheet näkyvät työyksikössä Työkaverit kiinnostuneita ympäristöaiheista Vahva ympäristömyönteisyys	Ympäristöaiheet näkyvät työyksikössä Työkaverit kiinnostuneita ympäristöaiheista Vahva ympäristömyönteisyys	Ympäristöaiheet eivät näy työyksikössä Työkaverit eivät kiinnostuneita ympäristöaiheista Ympäristömyönteisyys
3)	Avaintoimija, kannustaa muita	Avaintoimija / läheinen yhteys avaintoimijoihin	Ei yhteyttä avaintoimijoihin
4)	Kehittää työkäytäntöjä koko organisaatiossa	Kehittää työkäytäntöjä omassa työyksikössään	Kehittää vähän / ei lainkaan omia työkäytäntöjään
5)	Tunnistaa epäkohtia organisaation ympäristöjohtamisessa ja pyrkii puuttumaan niihin	Tunnistaa epäkohtia organisaation ympäristöjohtamisessa ja pyrkii puuttumaan niihin	Tarvitsee esimiehen tukea ympäristötyöhön Organisaation johto on vastuussa ympäristöohjelmien toimeenpanosta
6)	Vahva sisäinen motivaatio Palkitseminen Työyksikkö tarjoaa sosiaalista tukea ympäristötyöhön	Vahva sisäinen motivaatio Työyksikön sosiaalinen tuki mahdollisesti puutteellinen	Tarvitsee motivointia ja palkitsemista sitoutuakseen ympäristötyöhön Työyksikössä ei sosiaalista tukea ympäristötyöhön

1) Ympäristöohjelmat ja -tavoitteet 2) Tietoisuus ja asenteet 3) Avaintoimijat 4) Organisaation muutospaikat 5) Johtaminen 6) Motivointi

Ydinryhmä ja muutoksessa mukana -ryhmä olivat monelta osin samankaltaisia. Suurimmat erot muodostuivat ydinryhmän ja ulkopuolisten välille. Eroja oli erityisesti ympäristöohjelmien sisältöjen tuntemuksessa ja yleisessä ympäristöasiantuntemuksessa. Myös ympäristöaiheiden näkyminen työyksikössä ja työkavereiden kiinnostus ympäristöteemoihin poikkesivat näissä ryhmissä hyvin selvästi toisistaan. Työn kehittäminen oli ydinryhmäläisille ja toiselle muutoksessa mukana -ryhmäläisistä luonteva osa työtä, ulkopuolisille hankalaa. Työyksikön tarjoama sosiaalinen tuki ympäristötyöhön vaihteli vastausten perusteella ryhmittäin.

Haastateltavan asema ja työtehtävät organisaatiossa saattavat selittää eroja vastauksissa. Esimiehillä ja asiantuntijoilla oli selvästi vahvempi ympäristöasiantuntemus kuin liikuntapaikanhoitajilla. Esimiehet ja asiantuntijat osallistuivat asemansa ja henkilökohtaisen kiinnostuksensa ohjaamina ympäristötyöryhmän työskentelyyn, mikä entisestään lisäsi heidän ympäristöosaamistaan. Liikuntapaikanhoitajilla ei ollut vastaavaa mahdollisuutta ympäristötietoisuutensa lisäämiseen. Ryhmien sisällä erot saattavat johtua myös henkilökohtaisesta kiinnostuksesta ympäristöasioihin. Ne, jotka olivat muutoinkin kiinnostuneita ympäristöteemoista, näyttivät pohtivan niitä herkästi työssäänkin.

7.2 Tavoitteena ekologisesti kestävä liikuntapalvelut

Liikuntapalveluiden ympäristötyöryhmän kokouksessa 14.1.2015 määriteltiin organisaation toimintaa ohjaavat välittömät ja välilliset, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet (taulukko 2). Lisäksi liikuntapalveluiden ympäristöohjelmissa (Liite 2) on määritelty organisaation ympäristökuormituksen pienentämistä ohjaavat yksikkökohtaiset tavoitteet.

TAULUKKO 2. Liikuntapalveluiden ympäristöjohtamisen kehittämistavoitteet (ks. s. 27)

	Välittömät tavoitteet	Välilliset tavoitteet
Lyhyt aikaväli	Ympäristöajattelun integrointi organisaation kaikkiin prosesseihin	Henkilöstön motivoituminen organisaation prosessien kehittämiseen
Pitkä aikaväli	Kestävän kehityksen organisaatiokulttuurin vahvistuminen	Ympäristöajattelun vahvistuminen paikallisessa liikuntakulttuurissa

Lyhyen aikavälin välitön tavoite oli ”Ympäristöajattelun integrointi organisaation kaikkiin prosesseihin”. Seuraavassa tavoitteiden toteutumista arvioidaan 1) päätöksenteon ja johtami-

sen, 2) ympäristöohjelmien toimeenpanon, 3) henkilöstön ympäristötietoisuuden, 4) ympäristöä säästävien työkäytäntöjen, 5) työn kehittämisen ja koulutuksen sekä 6) motivoinnin ja palkitsemisen näkökulmista. Välillinen tavoite oli ”Henkilöstön motivoituminen organisaation prosessien kehittämiseen”. Haastatteluiden ja KEKLI-hankkeeseen keväällä 2015 tehdyn kyselytutkimuksen perusteella näyttää siltä, ettei kumpikaan lyhyen aikavälin tavoitteista ollut vielä toteutunut.

Organisaation 1) päätöksenteosta ja johtamisesta puhuttiin sekä myönteiseen että kielteiseen sävyyn. Erityisesti ydinryhmäläiset olivat sitä mieltä, ettei organisaation strateginen johto, käytännössä kulttuuri- ja liikuntalautakunta, huomionnut sitä, miten sen päätökset vaikuttivat organisaation ympäristökuormitukseen. Kaupungin keskeisten ympäristödokumenttien, ympäristöpolitiikan ja ilmasto-ohjelman, tuntemus kyseenalaistettiin. Toisaalta taas organisaation operatiivisen johdon, ympäristöyhdyshenkilön ja ympäristötyöryhmän toimintaa kehuttiin. Ulkopuolisiksi luokitellut eivät puolestaan olleet kuulleetkaan organisaation ympäristöohjelmista, mutta olivat kaikki samaa mieltä siitä, että niiden toimeenpano ja seuranta oli organisaation johdon vastuulla.

Ympäristöasiat oli pyritty integroimaan organisaation hallintoon ympäristötyöryhmän avulla. Sen jäsenet kuitenkin kokivat, ettei ryhmä pystynyt riittävästi vaikuttamaan niihin päätöksiin, jotka aiheuttivat suuren osan organisaation ympäristökuormituksesta. Tärkeimpiä tällaisia päätöksiä olivat liikuntapaikkojen rakentamiseen, sijaintiin ja ylläpitoon liittyvät seikat. Voitanee siis todeta, ettei ympäristöajattelu ollut aivan ongelmattomasti integroitunut organisaation päätöksentekoprosesseihin ja johtamiseen.

2) Ympäristöohjelmien toimeenpanossa ja seurannassa oli onnistuttu pääosin hyvin. Esimerkiksi uimahalleissa oli kyllä tarvittavat laitteet vedenkulutuksen seuraamiseksi, mutta seurantatiedot puuttuivat ympäristöohjelmasta. Sähkönkulutuksen vähentämisessä oli onnistuttu uimahalleissa ja sisäliikuntahalleissa. Harjoitus- ja jäähalleissa sähkön- ja vedenkulutuksen vähentämisessä oli onnistuttu osittain. Myös jätteen määrää oli onnistuttu pienentämään ainakin yhdessä sisäliikuntahallissa. Julkisen ja kevyen liikenteen käytön edistäminen tapahtumisissa oli sekin toteutunut osittain. Laduilla ja kuntoradoilla moottoriajoneuvojen päästöjen vähentämiseen ja painekyllästetyistä puurakenteista luopumiseen liittyvät toimenpiteet olivat edenneet aikataulussa. Alueellisissa liikuntapuistoissa suuri osa tavoitteista oli toteutunut tai edennyt aikataulussa. Harjun stadionilla oli onnistuttu vedenkulutuksen ja lannoitteen käytön

vähentämisessä, mutta sähkönkulutus oli noussut uusien isojen valopylväiden takia. Myös siivouksen tavoitteet ympäristömerkittyjen pesuaineiden käytössä sekä jätteen määrän ja sähkönkulutuksen vähentämisessä olivat toteutuneet tai toimenpiteet olivat edenneet aikataulussa. Toimiston tavoitteista jätteen määrän ja sähkönkulutuksen vähentämisessä oli onnistuttu, henkilökohtaisten tulosten vähentämisessä ei. Suuri osa ohjelmien tavoitteista näytti siis toteutuneen. (Liite 2: Liikuntapalvelujen ympäristöohjelmat 2010–2014.)

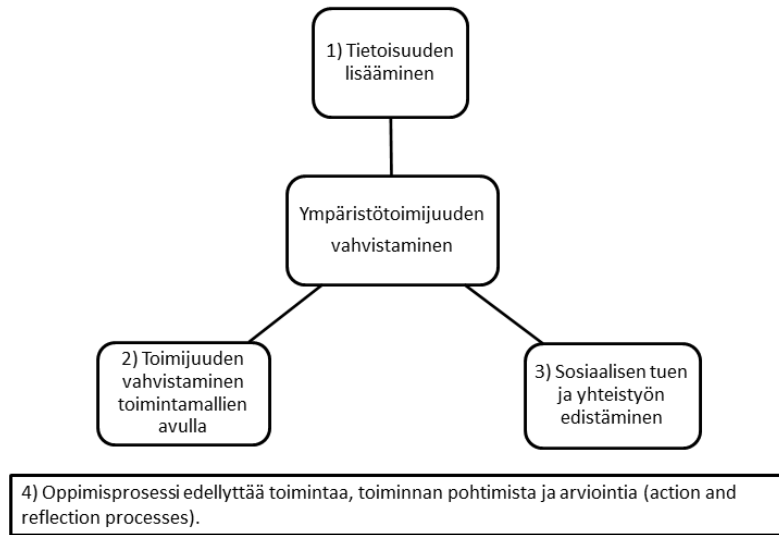
Ympäristöohjelmat olivat tuttuja asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskenteleville, mutta haastatelluille henkilöstön jäsenille ne olivat vieraita. Osa henkilöstön jäsenistä saattoi tosin noudattaa ohjelmia tietämättäänkin pyrkiessään pienentämään energian- ja vedenkulutusta ja lajitellessaan jätteitä työyksikössään. Ohjelmien täysimittainen toimeenpano koko organisaatiossa vaatisi kuitenkin todennäköisesti ainakin lähiesimiestasolla työskenteleville järjestettyä koulutusta.

Haastateltavien 3) ympäristötietoisuudessa ja ympäristöaiheiden näkymisessä työyksiköissä oli suuria eroja. Työhön ja organisaation toimintaan liittyvä ympäristöasiantuntemus vaihteli laaja-alaisesta olemattomaan. Toiset keskustelivat ympäristöasioista työtovereidensa kanssa lähes päivittäin, toiset hyvin harvoin. Myös 4) ympäristöä säästäviä työkäytäntöjä oli omaksumtu vaihtelevasti eri yksiköissä. Ympäristöajattelu ei siis ollut integroitunut osaksi kaikkien työtapoja. Ulkopuolisiksi luokiteltujen oli jopa hankala hahmottaa, miten ympäristöasiat ylipäätään liittyivät heidän työtehtäviinsä. Toisaalta myös 5) työn kehittäminen koettiin vaikeaksi. Koulutuksiin osallistumista rajoitti motivaation puute.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ympäristötyö vaati 6) motivointia. Ympäristöasioiden kehittämistä ei ollut vielä huomioitu organisaation kannustin- ja palkitsemisjärjestelmissä. Se oli myös seikka, joka saattaa heikentää joidenkin työntekijöiden intoa uusien työkäytäntöjen ideoimiseen. Mahdollisina palkitsemiskeinoina mainittiin rahalliset palkkiot, vapaat, mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja erilaiset vastuutehtävät, jotka toimisivat ikään kuin pienenä ylennyksenä. Vaikka osaa työntekijöistä motivoi pelkkä halu suojella ympäristöä, ei voitane olettaa, että kaikki ryhtyisivät toimeen puhtaasti eettisistä syistä.

Henkilöstön ympäristötoimijuutta voidaan vahvistaa Ballardin (2005) suosittelemin toimenpitein (Kuva 4). Tämä oppimisprosessi edellyttää tietoisuuden lisäämistä, toimijuutta vahvista-

via toimintamalleja sekä sosiaalisen tuen ja yhteistyön edistämistä. Lisäksi oppimisprosessin etenemistä tulee aktiivisesti pohtia ja arvioida.



KUVA 4. Ympäristötoimijuuden vahvistaminen Ballardin (2005) mukaan

Ympäristöajattelun integrointia koko organisaation toimintaan voidaan puolestaan tukea organisaatiotyökalujen (Halme 2004, 152–155) avulla. Tällaisia työkaluja ovat viestintä, koulutus, motivointi ja sitouttaminen, organisaatorakenne sekä kannustinjärjestelmät. Ballard ja Halme näyttävätkin suosittlevan osin samoja keinoja organisaatiokulttuurin muuttamiseksi. Alla olevaan taulukkoon on koottu toimenpiteitä, joilla organisaatiokulttuurin ekologisoitumista voidaan edistää (taulukko 9).

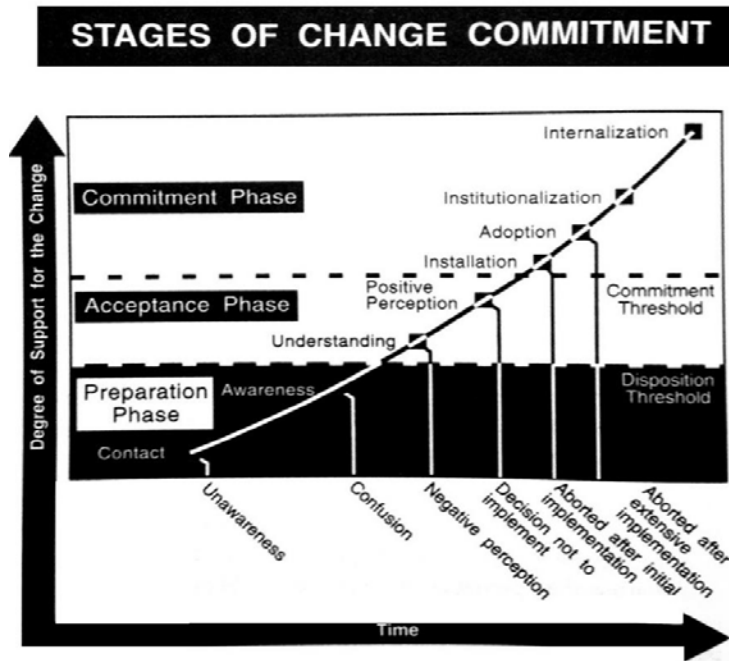
TAULUKKO 9. Toimenpiteet ympäristöajattelun edistämiseksi

Organisaation prosessi	Toimenpide
1) Päätöksenteko ja johtaminen	Tietoisuuden lisääminen, koulutus
2) Ympäristöohjelmien toimeenpano	Tietoisuuden lisääminen, koulutus, viestintä
3) Henkilöstön ympäristötietoisuus	Koulutus
4) Ympäristöä säästävät työkäytännöt	Koulutus, toimijuuden vahvistaminen toimintamallien avulla, yhteistyön ja sosiaalisen tuen edistäminen
5) Työn kehittäminen ja koulutus	Tietoisuuden lisääminen, motivointi ja sitouttaminen, kannustinjärjestelmät
6) Motivointi ja palkitseminen	Organisaatorakenne, kannustinjärjestelmät

Toiminnan kehittäminen ekologisempaan suuntaan vaatinee ensivaiheessa etenkin ympäristötietoisuuden lisäämistä organisaation kaikilla tasoilla. Henkilöstölle tulee järjestää koulutusta, jossa edistetään sekä yleistä ympäristötietoisuutta että käsitellään kunkin henkilöstöryhmän työhön liittyviä ympäristönäkökohtia. Kehittyvä tietoisuus vaatii seurakseen toimijuuden vahvistamista konkreettisten toimintamallien avulla, jotta tietoisuus muuttuisi teoksi käytännön työssä. Lisäksi organisaation muutoksen tueksi tulee luoda kannustinjärjestelmä, joka ohjaa aktiiviseen työn kehittämiseen. Kuhunkin työyksikköön voidaan mahdollisesti nimetä ympäristövastaava, joka seuraa ympäristöohjelmien toimeenpanoa omassa yksikössään. Organisaation kaikilla tasoilla voitaisiin myös pohtia mahdollisuuksia eri yksiköiden ja organisaation osien välisen yhteistyön lisäämiseksi. (ks. Halme 2004, 152–155; Ballard 2005.)

7.3 Muutokseen sitoutuminen

Organisaation muutokseen sitoutuminen vaatii aikaa. Conner on kehittänyt mallin muutokseen sitoutumisen vaiheista (KUVA 5). Siinä on kolme vaihetta: valmisteluvaihe, hyväksymisvaihe ja sitoutumisvaihe. Kukin näistä vaiheista edustaa käännekohtaa muutokseen sitoutumisessa. Muutokseen sitoutumisessa on myös kahdeksan kriittistä pistettä, joissa muutokseen sitoutuminen joko voimistuu ja etenee seuraavaan vaiheeseen tai taantuu. Nämä kahdeksan kriittistä pistettä ovat 1) ensikosketus, 2) tietoisuus, 3) ymmärrys, 4) myönteinen käsitys, 5) soveltamispäätös, 6) omaksuminen, 7) institutionalisoituminen ja 8) sisäistäminen. (Conner 1993, 147–155.)



KUVA 5. Muutokseen sitoutumisen vaiheet (Conner 1993, 148).

Valmisteluvaiheessa on kaksi kriittistä pistettä: 1) ensikosketus (contact) ja 2) tietoisuus (awareness). Ensikosketus lähestyvään muutokseen voi parhaimmillaan lisätä henkilöstön tietoisuutta muutostarpeesta. Toisaalta muutostarve voi jäädä myös kokonaan huomaamatta, jolloin henkilö ei voi siirtyä muutosprosessin seuraavaan vaiheeseen, tietoisuuteen. Tietoisuus muutostarpeesta syntyy puolestaan silloin, kun henkilö huomaa toimintaansa vaikuttavia muutoksia organisaatiossa. Tietoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilö välttämättä ymmärtäisi muutoksen laajuuden, luonteen tai syyn. Tietoisuus voikin johtaa joko 3) ymmärrykseen (understanding) tai hämmennykseen. Jos se johtaa ymmärrykseen, muutokseen sitoutuminen siirtyy seuraavalle tasolle, hyväksymisvaiheeseen. (Conner 1993, 149–150.)

Hyväksymisvaihe koostuu 3) ymmärryksestä, 4) myönteisestä käsityksestä (positive perception) ja 5) soveltamispäätöksestä (installation). Muutoksen luonteen ja tarkoituksen ymmärtäminen on hyväksymisvaiheen ensimmäinen osa. Henkilöt, jotka ovat tietoisia muutoksesta ja ymmärtävät sen, voivat arvioida sitä. Arvio on joko myönteinen tai kielteinen riippuen henkilön yleisestä perspektiivistä ja arvoista. Henkilö siirtyy hyväksymisvaiheeseen eteenpäin, jos hän arvioi muutoksen myönteiseksi. Kielteinen arvio johtaa puolestaan muutoksen epäsuoraan tai suoraan vastustamiseen. Henkilöstön muutosvastarinta voi oireilla esimerkiksi etäännyttymisenä johdosta, tuottavuuden ja laadun heikentymisenä, poissaoloina, valituksina ja jopa suo-

ranaisina vahingontekoina. Toisaalta on huomioitava, että käsitys muutoksesta saattaa sisältää sekä myönteisiä että kielteisiä näkemyksiä. Jos myönteiset näkemykset ovat kielteisiä voimakkaampia, muutosprosessi pääsee etenemään. Kun henkilö on muodostanut myönteisen käsityksen muutoksesta, hänen on vielä päätettävä, panostaako hän muutokseen aikaansa, voimavarojaan ja muita resurssejaan. Jos muutos päätetään toteuttaa, siirrytään hyväksymisvaiheen viimeiseen osaan, 5) soveltamispäätökseen. Soveltamispäätöstä seuraa siirtyminen sitoutumisvaiheeseen. (Conner 1993, 151.)

5) Soveltamispäätös on samalla pilottivaihe, jossa muutoksen vaatimia toimenpiteitä testataan organisaation käytännön toiminnassa. Tämä on myös ensimmäinen tilaisuus todella sitoutua muutoksen vaatimiin tekoihin. Nämä teot vaativat johdonmukaisuutta, resurssien investoimisesta sekä lyhyen tähtäimen pyrkimysten alistamista pitkän aikavälin tavoitteille. Työyhteisöä tulee kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja keskustelemaan muutoksen aiheuttamista ongelmista, jotta nuo ongelmat voidaan selvittää. Tämä vahvistaa muutokseen sitoutumista ja mahdollistaa siirtymisen muutosprosessin seuraavaan pisteeseen, 6) omaksumiseen (adoption). (Conner 1993, 152.)

Kun muutosprosessi etenee 6) omaksumispisteeseen, sen aiheuttamia seurauksia päästään havainnoimaan pitkällä aikavälillä. Vaikka omaksumisvaihe vaatii organisaatiolta jo sitoutumista muutokseen, muutosprosessista voidaan edelleen vetäytyä. Muutos saatetaan keskeyttää esimerkiksi taloudellisten tai poliittisten ongelmien takia, tarvetta muutokseen ei enää olekaan, organisaation yleiset strategiset tavoitteet ovat muuttuneet, tai muutosta ajaneet avaintoimijat lähtevät organisaatiosta. Jos muutosprosessia ei keskeytetä, muutos 7) institutionalisoituu (institutionalization) organisaatiossa vallitsevaksi toimintatavaksi. Vallitsevaa toimintatapaa pidetään normina, ei poikkeamana totutusta, ja sen noudattamiseen voidaan ohjata palkkioin ja rangaistuksin. Muutoksen institutionalisoituessa myös kielteisesti asennoituneet henkilöstön jäsenet alistuvat noudattamaan ohjeistettuja toimintatapoja. Normin mukainen käyttäytyminen ei kuitenkaan tarkoita, että henkilöstö kannattaisi muutosta emotionaalisesti. (Conner 1993, 152–154.)

8) Sisäistäminen (internalization) on muutokseen sitoutumisen voimakkain muoto. Tällöin henkilöstö on erittäin sitoutunut muutosprosessiin, koska se heijastaa heidän henkilökohtaisia intressejään, tavoitteitaan ja arvojaan. Henkilöstö on siis mukana muutoksessa koko sydämeästään. He sitoutuvat muutokseen henkilökohtaisesti ja ottavat vastuuta sen onnistumisesta.

Heidän omistautumisensa ja innokkuutensa kannustaa muitakin ponnistelemaan muutoksen puolesta. (Conner 1993, 154–155.)



KUVA 6. Organisaatiokulttuurin muutos

Connerin teoriaa muutokseen sitoutumisen vaiheista voidaan käyttää kuvaamaan organisaatiokulttuurin muutosta liikuntapalveluissa. Teoria soveltuu muutoksen kuvaamiseen ryhmien, ei välttämättä yksilöiden, tasolla. Johtopäätökset yksilötason muutoksista vaativat henkilön sitoutumista selvittävää erillistä tutkimusta. On perusteltua olettaa, että haastateltavista muodostetut kolme ryhmää, ulkopuoliset, muutoksessa mukana ja ydinryhmä, olivat eri vaiheissa sitoutumisprosessia (kuva 6, organisaatiokulttuurin muutos). Ulkopuoliset olivat todennäköisesti vasta valmistautumassa organisaation ja sen toimintatapojen muutokseen. Kaksi heistä sai haastatteluun osallistuessaan ensikosketuksen liikuntapalveluiden ympäristötyöhön. Kolmas taas oli muuttanut työkäytäntöjään erityisesti liikuntapaikan ympäristöauditoinnin jälkeen. Ulkopuoliset olivatkin vasta organisaatiokulttuurin muutoksen ensimmäisessä vaiheessa, valmisteluvaiheessa (preparation phase).

Muutoksessa mukana -ryhmä ja ydinryhmä olivat selvästi pidemmällä sitoutumisprosessissa kuin ulkopuoliset. Heidän asiantuntemuksensa vaihteli laaja-alaisesta osa-aluekohtaiseen. Nämä haastateltavat suhtautuivat ympäristöasioihin ja organisaation kehittämiseen hyvin myönteisesti. Muutokseen sitoutumiseen ei mitä luultavimmin ollut vaikuttanut ulkoinen pakko vaan ennemminkin henkilökohtainen kiinnostus ympäristöasioihin ja halu suojella ympäristöä. Asiantuntemuksensa ja vahvojen näkemystensä takia voidaan olettaa, että he ovat organisaatiokulttuurin muutosprosessissa sitoutumisvaiheessa.

Liikuntapalveluiden pitkän aikavälin välitön tavoite oli ”Kestävän kehityksen organisatiokulttuurin vahvistuminen”. Tavoitteen saavuttaminen edellyttäne, että organisaation koko henkilöstö etenisi muutokseen sitoutumisessa edes hyväksymisvaiheeseen (acceptance phase). Hyväksymisvaiheeseen päästäkseen kaikkien olisi kuitenkin ensin käytävä läpi muutosprosessin aiemmat askeleet: ensikosketus, tietoisuus, ymmärrys ja myönteinen käsitys. Erään haastateltavan sanoin, joidenkin henkilöstön jäsenten osalta ”aapista ei ole vielä edes avattu” (H5M).

Pitkän aikavälin välillinen tavoite oli ”Ympäristöajattelun vahvistuminen paikallisessa liikuntakulttuurissa”. Useat haastateltavat kokivat käyttäjien suhtautumisen hankaloittavan liikuntapalveluiden ympäristötyötä. Heidän mielestään lajiliitot ja seurat pyrkivät usein edistämään omien lajiensa kilpa- ja huippu-urheiluosuhteita piittaamatta siitä, miten paljon tällaisten olosuhteiden ylläpito ympäri vuoden kuormitti ympäristöä. Kilpa- ja huippu-urheiluosuhteet myös sijaitsivat enimmäkseen keskitetysti kaupungin keskustassa, kaukana asuinalueilta ja lähiöistä. Tällöin harrastuksiinkin kuljettiin haastateltavien mielestä helpommin autolla. Voitanee olettaa, että ympäristöajattelu ei ollut vielä saanut kovinkaan vahvaa jalansijaa paikallisessa liikuntakulttuurissa. Liikuntapalveluissa haluttiin kuitenkin toimia suunnannäyttäjänä matkalla kohti ekologisesti kestävästä liikuntakulttuurista:

Myös liikuntapalveluilla on omat tavoitteensa vielä terveellisemmän ja viihtyisemmän liikuntaympäristön kehittämiseksi. Liikuntapalvelujen ympäristönäkökohdat liittyvät liikuntaedellytysten luomiseen, liikuntapaikkojen hoitamiseen, kunnossapitoon, suunnitteluun ja asennekasvatukseen. – – Toivotamme kaikki liikunnanharrastajat ja työntekijämme mukaan ympäristötalkoisiin – paremman ympäristön puolesta! (Poluilta painimatolle. Liikuntapalvelujen ympäristörastit 2014, 2.).

8 POHDINTA

Tutkimusaineisto koostui kahdeksasta haastattelusta, jotka analysoitiin laadullisen sisällön-analyysin keinoin. Näin pienessä aineistossa yksilöiden näkemykset ja kokemukset nousevat selvästi esiin; haastateltavien valinta vaikuttaa siihen, millaisia tuloksia saadaan. Viisi haastatelluista oli asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskenteleviä, kolme liikuntapaikanhoitajia. Esimiestehtävissä työskenteleviä oli siis enemmän, mikä saattoi johtaa heidän näkemystensä painottumiseen tuloksia ja johtopäätöksiä kirjoitettaessa. Lisäksi haastateltavista seitsemän oli miehiä ja yksi nainen; sukupuolet eivät olleet tasapuolisesti edustettuina.

Jälkikäteen arvioituna tutkimukseen olisi kannattanut haastatella vielä yhtä liikuntapaikanhoitajaa. Hänen työpisteensä olisi pitänyt sijaita jossakin suuressa yksikössä Jyväskylän keskustassa, esimerkiksi Hippoksen liikuntapuiston alueella. Nyt kaikki haastatellut liikuntapaikanhoitajat työskentelivät kauempana keskustasta sijaitsevilla yksiköillä. Ydinryhmäläisten mielestä ympäristöohjelmat olivat vaikuttaneet erityisesti suurten laitosten, kuten jää- ja uimahallien toimintaan. Onkin mahdollista, että näissä laitoksissa työskentelevät liikuntapaikanhoitajat olisivat tunteneet ympäristöohjelmat paremmin kuin pienten yksiköiden työntekijät. Edes yhden suuressa laitoksessa työskentelevän liikuntapaikanhoitajan haastattelu olisi saattanut muuttaa liikuntapaikanhoitajien ympäristöohjelmien tuntemuksesta muodostunutta kuvaa. Toisaalta litteroitu haastatteluaineisto oli jo nyt laaja, yhteensä 146 sivua. Haastatteluiden tekoon ja purkamiseen ei ollut käytettävissä enempää resursseja pro gradu -tutkielman laajuus huomioiden. Haastateltavien valintaan olisi ehkä siksi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota.

Aineiston pienuuden takia tuloksista ei voida tehdä koko liikuntapalveluiden henkilöstöä koskevia johtopäätöksiä. Toisaalta Juntusen (2015) kyselyn tulokset olivat samansuuntaisia; kysely osoitti, että liikuntapaikanhoitajien ympäristöosaaminen ei ole yhtä laaja-alaista kuin asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskentelevillä. Tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia arvioidessa huomio kiinnittyy tutkimuskysymysten asetteluun ja menetelmän valintaan. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten ympäristöjärjestelmä ja -ohjelmat ovat vaikuttaneet organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuriin sisältyviä arvoja ja normeja selvitettiin esimerkiksi haastattelulomakkeen kysymyksillä, jotka käsittelivät ympäristöaiheiden näkymistä työyksikön arjessa. Ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, onko organisaatiokulttuuri vihertynyt ympäristöjärjestelmän ja -ohjelmien takia vai työntekijöiden henkilökohtaisen kiinnostuksen ja ympäristömyönteisyyden ansiosta. Toisin sanoen, näkyvätkö ympäristöaiheet työyksikön arjessa

siksi, että ympäristöjärjestelmä on vaikuttanut organisaatiokulttuuriin vai siksi, että ne koetaan yleisesti mielenkiintoisiksi? Tässä mielessä kysymys ympäristöohjelmien vaikutuksista organisaatiokulttuurin voi olla hankala. Tärkeintä kuitenkin lienee, että ympäristöaiheet näkyvät työyksikön arjessa ja niistä keskustelu on luontevaa ja helppoa, on se sitten ympäristöohjelmien ansiota tai ei.

Tutkija on laadullisen tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa onkin arvioitava koko tutkimusprosessin kulkua ja siinä käytettyä logiikkaa. (Eskola & Suoranta 2014, 212–213.) Haastatteluiden tekoon vaikutti kokemattomuuteni haastattelijana. En osannut tehdä kaikkia haastatteluja täysin samalla tavalla: toisille haastateltaville saatoinkin esittää enemmän tarkentavia kysymyksiä kuin toisille. Toiset haastateltavat myös vastasivat kysymyksiin laajemmin ja rönsyillen, toiset pysyivät tiukemmin asiassa. Osa haastatteluista olikin selvästi pidempiä ja osa lyhyempiä. Tämä heijastui myös aineiston analyysivaiheeseen, jossa aineistoa luokitellessani toisissa haastatteluissa oli enemmän materiaalia ja pelkistettävää kuin toisissa.

Kokemattomuuteni laadullisen aineiston käsittelyssä vaikutti myös aineiston analyysiin. Ensimmäistä haastattelua purkaessani tartuin kaikkeen, mikä vaikutti vähänkin tärkeältä tutkimustehtävän kannalta. Haastattelurunko oli ollut melko laaja ja olin epävarma, mikä kaikki kerätystä tiedosta olisi oleellista. Analyysin edetessä pystyin paremmin erottamaan oleellisen ja epäoleellisen, minkä takia viimeiseksi puretuista haastatteluista tuli vähemmän pelkistyksiä. Toki tähän vaikutti sekin, että nämä haastatellut olivat todella vastanneet suppeammin kuin ensimmäiseksi haastatellut. Analyysin edetessä opin myös koodaamaan aineistoa sujuvammin, jolloin erilaisten pelkistysten määrä yhtä haastattelua kohden väheni. Tällöin esimerkiksi alaluokassa ”Ympäristöjärjestelmän vaikutukset” olevat pelkistykset ”kuntoratojen valojen energiasäästö”, ”valojen sammuttaminen” ja ”pienentänyt vedenkulutusta” voitiin yhdistää yleisemmän tason koodiksi ”energian- ja vedensäästö”. Se tiivistä aineistoa ja teki sen keskeisten sisältöjen kuvailun helpommaksi. Ensimmäisten poimintojen jälkeen tein vielä runsaasti pelkistyksiä sisältäneisiin alaluokkiin väliluokkia, jotka tiivistivät aineistoa lisää.

Schreier (2012, 146–147) suosittelee analysoimaan laadullisen aineiston vähintään kahdesti luokituksen toimivuuden tarkistamiseksi. Tässäkin tutkielmassa analyysistä olisi tullut vielä tiiviimpi ja muodostetut kategoriat olisivat saattaneet muuttua, jos minulla olisi ollut aikaa analysoida aineisto useampaan kertaan. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, sillä 146 sivun

purkamiseen meni ensimmäiselläkin kierroksella paljon aikaa. Toisaalta ala- ja yläluokat muodostettiin osin teoriaohjaavasti, joten olisin todennäköisesti päätynyt pääosin samanlaisiin luokituksiin myös toisella analyysikierroksella.

Analyysin tiivistyminen ja tarkentuminen loppua kohden saattoivat vaikuttaa erityisesti muutoksessa mukana -ryhmän luokitteluun. Erot muutoksessa mukana -ryhmän ja ydinryhmän välillä olivat pieniä, ja nämä ryhmät olisi voitu yhdistää myös yhdeksi ryhmäksi tietyin varauksin. Onkin huomioitava, että luokittelun ja haastattelujen tyypittelyn tarkoitus on ohjata tulkintaa yleisellä tasolla. Haastateltujen jakaminen ryhmiin ja näiden ryhmien kuvaus ei ehkä sovi kaikkiin yksilöihin täydellisesti ja tyhjentävästi.

Aiemman tutkimuksen erittely ja sen pohjalta muodostetut tutkimuskysymykset ovat osa tutkimusprosessin arviointia (Hirsjärvi ym. 2009, 263–264). Varsinkin ympäristöjohtamisen ja suurelta osin organisaatiotutkimuksen alat olivat minulle vieraita. Kirjallisuuskatsaus ja sen myötä tutkielman teoriapohja olisi todennäköisesti ollut analyttisempi, jos minulla olisi ollut jonkinlainen perustietous alasta.

Myös valitun menetelmän soveltuvuutta on arvioitava (Hirsjärvi ym. 2009, 264). Selvitin organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä haastattelemalla kahdeksaa henkilöä. Osan haastattelurungon kysymyksistä olisi ehkä pitänyt kohdistua selkeämmin organisaatiokulttuurin eri tasojen, kuten arvoja, normeja ja tuloksia, paljastaviin asioihin. Organisaatiokulttuuria olisi voitu mitata myös laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistelmällä (Hofstede ym. 1990). Hofsteden ym. tutkimuksen teoreettisena pohjana oli organisaatiokulttuurin jaottelu symboleihin, sankareihin, rituaaleihin ja arvoihin. Näistä kolme ensimmäistä ovat käytäntöjä, jotka kuvaavat, miten asiat organisaatiossa ovat. Arvot taas kertovat siitä, miten asioiden tulisi haastateltavien mielestä olla. Heidän kyselylomakkeensa kysymykset oli jaoteltu näiden teemojen alle. Myös tässä tutkimuksessa olisi mahdollisesti voitu käyttää enemmän organisaation toimintaa pintaa syvemmällä selvittäviä kysymyksiä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä. Tutkimuksesta on mahdollisesti hyötyä myös muiden kuntien liikuntapalveluiden ympäristötyön kohentamisessa. Tutkimuksessa kehitettyä henkilöstön ympäristöasiantuntemusta kuvaavaa luokitusta (taulukko 8 s. 65) voisi käyttää sellaisenaan tai muokattuna liikuntapalveluiden henkilöstön ympäristöosaamisen mittaamiseen. Taulukkoa voi hyödyntää esimerkiksi vuosittain toistettavissa

koko henkilökunnan kattavissa kehityskeskusteluissa. Sen avulla voidaan seurata, miten henkilöstön ympäristöosaaminen kehittyy koulutusten ja muiden kehitystoimenpiteiden seurauksena. Luokitusta ja taulukkopohjaa on mahdollista käyttää hankkeessa melko piankin uudestaan.

Tutkimus tuotti yhden jatkotutkimushaasteen. Useat haastateltavat toivat esiin liikuntapalveluiden käyttäjien suhtautumisen ympäristötyötä haittaavana tekijänä. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia, miten liikuntapalveluiden käyttäjät, kuten kuntalaiset ja seurat, saataisiin mukaan liikuntapalveluiden kehittämiseen. Tässä yhteydessä voitaisiin myös selvittää, miten seurat voisivat omalla toiminnallaan ja harrastajien ohjeistuksella vaikuttaa seuratoiminnan aiheuttamaan ympäristökuormitukseen.

LÄHTEET

- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 372–391.
- Ballard, D. 2005. Using learning processes to promote change for sustainable development. *Action Research* 3 (2), 135–156.
- Book, K. & Carlsson, B. 2011. A diagnosis of environmental awareness in sport and sport policy. *International Journal of Sport Policy* 3 (3), 401–416.
- Boukas, N. & Ziakas, V. 2013. Exploring perceptions for Cyprus as a sustainable golf destination: motivational and attitudinal orientations of golf tourists. *International Journal of Sport Management & Marketing* 14 (1–4), 39–70.
- Cantelon, H. & Letters, M. 2000. The making of the IOC environmental policy as the third dimension of the Olympic Movement. / L'elaboration de la politique environnementale du C.I.O. en tant que troisieme dimension du mouvement olympique. *International Review for the Sociology of Sport* 35 (3), 294–308.
- Collins, A., Jones, C. & Munday, M. 2009. Assessing the environmental impacts of mega sporting events: Two options? *Tourism Management* 30 (6), 828–837.
- Conner, D. R. 1993. *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fischer, K. & Schot, J. 1993. *Environmental strategies for industry: international perspectives on research needs and policy implications*. Washington DC: Island Press.
- Girginov, V. & Hills, L. 2009. The political process of constructing a sustainable London Olympics sports development legacy. *International Journal of Sport Policy* 1 (2), 161–181.
- Halme, M. 2004. Kohti ympäristömyönteisempää organisaatiokulttuuria. Teoksessa E. Heiskanen (toim.) *Ympäristö ja liiketoiminta*. Helsinki: Gaudeamus, 147–162.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Harris, R. 2013. An Exploration of the Relationship between Large-Scale Sporting Events and Education for Sustainable Development: The Case of the Melbourne 2006 Commonwealth Games. *International Journal of the History of Sport* 30 (17), 2069–2097.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. 2006. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 2. painos. Oxford New York: Oxford University Press.

- Hintsala, R. 2011. Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohdina. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia, ISSN 0355-2667; no 247; Acta Wasaensia. ISSN 1456-3738; 22. Diss.: Vaasan yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* 35 (2), 286–316.
- Holthoff-Pfoertner, S. 2002. Sustainable and functional sports facilities - a contradiction? *Bulletin - International Council of Sport Science & Physical Education* (36), 18–20.
- Homma, K. & Masumoto, N. 2013. A Theoretical Approach for the Olympic Legacy Study Focusing on Sustainable Sport Legacy. *International Journal of the History of Sport* 30 (12), 1455–1471.
- Juntunen, S. 2015. Ympäristöohjelmista kestävä kehityksen organisaatiokulttuuriin: Arviointitutkimus Jyväskylän liikuntapalveluiden ympäristöohjelmista henkilöstön näkemysten pohjalta. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Kandidaatintutkielma.
- Jyväskylän kaupungin ympäristöjärjestelmä. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 25.10.2015. http://www.jyvaskyla.fi/palvelut/ymparisto/ymparistoasioiden_hallintajarjestelma
- Jyväskylän kaupungin ympäristöpolitiikka. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 25.10.2015. <http://www.jyvaskyla.fi/palvelut/ymparisto/ymparistopolitiikka>
- Jyväskylän kaupungin ympäristötekoja. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 25.10.2015. http://www.jyvaskyla.fi/palvelut/ymparisto/ymparistoasioiden_hallintajarjestelma/ymparistotekoja
- Jyväskylän liikuntapalvelut. Hallinto. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 25.10.2015. <http://www.jyvaskyla.fi/liikunta/hallinto>
- Jyväskylän liikuntapalvelujen ympäristökäsikirja. 2009. Jyväskylän liikuntapalvelut.
- Kallio, T. J. 2001. Moderni ympäristöjohtaminen: historia, käsite ja organisatorinen kenttä. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Kippo-Edlund, P. 2003. Ympäristöjärjestelmien arviointi kunnan organisaatioissa. Helsinki: Efektia.
- Koskela, M. 2008. Ympäristöasenteet ja -toiminta kuntaorganisaatioissa: Espoon kaupunki, Helsingin kaupunki, Jyväskylän kaupunki, Oulun kaupunki, Tampereen kaupunki, Turun kaupunki ja Vantaan kaupunki. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu. Tutu-julkaisuja, ISSN 1797-1284; 2/2008.
- Kuisma, M. 2004. Ympäristösuorituskyky ja yritysten ympäristöluokitus. Teoksessa E. Heiskanen (toim.) *Ympäristö ja liiketoiminta*. Helsinki: Gaudeamus, 111–122.

- Laine, K. 2009. Liikuntapaikkarakentamisen suuntana terveyttä edistävä liikuntaolosuhteet. *Liikunta ja tiede* 46 (1), 8–11.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lenskyj, H. J. 2015. Sport mega-events and leisure studies. *Leisure Studies* 34 (4), 501–507.
- Lesjo, J. H. 2000. Lillehammer 1994: planning, figurations and the 'Green' Winter Games. *International Review for the Sociology of Sport* 35 (3), 282–293.
- Liikuntalaki 390/2015. 5 §. 10.04.2015.
- Linnanen, L., Boström, T. & Miettinen, P. 1994. Ympäristöjohtaminen: elinkaariajattelu yrityksen toiminnassa. Espoo: Weilin + Göös. *Ekonomia-sarja* ISSN; *Ekonomia* ISSN. Tekijät: Lassi Linnanen, Taina Boström ja Pauli Miettinen.
- Loland, S. 2006. Olympic Sport and the Ideal of Sustainable Development. *Journal of the Philosophy of Sport* 33 (2), 144–156.
- Lovio, R. 2004. Ympäristöasioiden hallintajärjestelmät ympäristöjohtamisen työkaluna. Teoksessa E. Heiskanen (toim.) *Ympäristö ja liiketoiminta*. Helsinki: Gaudeamus, 123–134.
- Mallen, C., Stevens, J. & Adams, L. J. 2011. A Content Analysis of Environmental Sustainability Research In a Sport-Related Journal Sample. *Journal of Sport Management* 25 (3), 240–256.
- Massiera, B. & Schuft, L. 2010. Community Development of Whitewater Sports in the Southern Alps. *Journal of Physical Education & Sport* 28 (4), 11–15.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. painos. Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Nguyen, S. N. 2013. Can sport be sustainable? *Australasian Leisure Management* (99), 60–61.
- Oittinen, A. 1994. Perusliikunta turvaa kestävän kehityksen. *Liikunta & Tiede* 31 (5-6), 68–69.
- Oittinen, A. 1998. Ongelmat ekologisia ja sosiaalisia, ratkaisut teknisiä ja eettisiä: olympialii-ke ja kestävä kehitys. *Liikunta ja tiede* 35 (2), 14–17.
- Oittinen, A. 1995. Kestävän kehityksen liikunta: turvaa lastenlasten lastemmeikin liikunnan. *Liikunta ja tiede* 32 (4), 16–22.
- Parsons, T. 1960. *Structure and process in modern societies*. Glencoe (Ill.): Free Press.
- Pesonen, H., Hämäläinen, K. & Teittinen, O. 2005. *Ympäristöjärjestelmän rakentaminen*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum. *Tekniikka & talous* ISSN.
- Pickel-Chevalier, S. 2015. Can equestrian tourism be a solution for sustainable tourism development in France? *Society & Leisure / Loisir & Société* 38 (1), 110–134.

- Poluilta painimatoille. Liikuntapalvelujen ympäristörastit. 2014. Jyväskylän kaupungin liikuntapalvelut.
- Qu, D. H. 2001. Beneficial analysis in hosting the Olympic Games and Beijing's sustainable development. *Journal of Shandong Physical Education Institute* 17 (4), 25–27.
- Ramus, C. A. 2002. Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of World Business* 37 (2), 151–164.
- Roome, N. 1994. Business Strategy, R&D Management and Environmental Imperatives. *R&D Management* 24 (1), 065–082.
- Rothenberg, S., Maxwell, J. & Marcus, D. A. 1992. Issues in the implementation of proactive environmental strategies. *Business Strategy and the Environment* 1 (4), 1–12.
- Samuel, S. & Stubbs, W. 2013. Green Olympics, green legacies? An exploration of the environmental legacies of the Olympic Games. *International Review for the Sociology of Sport* 48 (4), 485–504.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin + Göös.
- Schreier, M. 2012. *Qualitative content analysis in practice*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Scott, W. R. 1987. *Organizations: rational, natural, and open systems*. 2. painos. London: Prentice Hall.
- Simula, M., Itkonen, H. & Matilainen, P. 2014. Ympäristöasioiden hallinta kuntien liikunta-toimissa ja valtakunnallisissa liikuntajärjestöissä. *Valtion liikuntaneuvoston julkaisu* 2014:3.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3), 339–358.
- Stone, L. 2000. When case studies are not enough: the influence of corporate culture and employee attitudes on the success of cleaner production initiatives. *Journal of Cleaner Production* 8 (5), 353–359.
- Tapon, F. & Sarabura, M. 1995. The greening of corporate strategy in the chemical industry: Two steps forward, one step back. *Strategic Change* 4 (6), 307–321.
- Tinsley, S. & Pillai, I. 2006. *Environmental management systems: understanding organisational drivers and barriers*. London Sterling VA: Earthscan.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Turpeinen, S. 2012. *Ympäristökysymyksen hallinta liikuntajärjestöissä: sisällönanalyysi lajiliittojen ympäristöasiakirjoista*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.10.2015.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/38501>

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

Vuolle, P. 1993. Liikunta, ympäristö ja yhteiskunta: Kestävän kehityksen liikuntaympäristö. Liikunta & Tiede 30 (4), 36–37.

LIITTEET

Liite 1. Kohti ekologisesti kestäväää liikuntakulttuuria -tutkimushanke, haastattelurunko

Liite 2. Liikuntapalvelujen ympäristöohjelmat 2010–2014

Liite 1

Kohti ekologisesti kestävää liikuntakulttuuria -tutkimushanke

Jyväskylän yliopisto

Tutkimuksen vastuu- ja yhteyshenkilöt:

Hannu Itkonen, professori

s-posti:

p.

Mikko Simula, tutkijatohtori

s-posti:

p.

Maija, Puska, liikunnan yhteiskuntatieteiden opiskelija

s-posti:

p.

Jyväskylän liikuntapalveluiden ympäristöryhmän jäsenten haastattelu

Haastatteluaineistoa käsitellessämme ja siitä tekemiämme johtopäätöksiä julkistaessamme pidämme huolen, että tietojen ja mielipiteiden esittäjien henkilöllisyys ei paljastu tutkimusryhmän ulkopuolisille.

Haastattelutallenteet kirjoitetaan paperille aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Annatko luvan tallentaa haastattelun kirjallinen versio yhteiskuntatieteelliseen tietoaarkistoon?

Kyllä___ En___

Haastateltavan taustatiedot:

- Nimi
- Syntymävuosi
- Ammattinimike
- Koulutus
- Työyksikkö ja työhistoria liikuntapalveluissa

Työtehtävien kuvaus

1. Mitkä ovat työyksikkönne pääasialliset tehtävät?
2. Mistä tehtävistä toimenkuvasi koostuu?
3. Mitkä ovat keskeisimmät haasteet työssänne?

Ympäristötyöryhmän tehtävät, asema ja merkitys

4. Koska aloitit liikuntapalveluiden ympäristötyöryhmässä?
5. Mitkä ovat ympäristötyöryhmän jäsenen tärkeimmät tehtävät?
6. Miten olet kokenut osallistumisen ympäristötyöryhmän työskentelyyn?
7. Mitä jäsenyys ympäristötyöryhmässä on opettanut?
8. Mitkä ovat ympäristötyöryhmän tärkeimmät tehtävät?
9. Miten ympäristötyöryhmän työskentelyn tulokset välittyvät liikuntapalveluiden johtoon ja työyksiköihin?
10. Mitkä ovat ympäristötyöryhmän keskeiset kehittämiskohteet ja -haasteet?

Ympäristöohjelmien kytkeytyminen työtehtäviin

11. Miten kaupungin ympäristöjärjestelmä ja liikuntapalveluiden ympäristöohjelmat kytkeytyvät työtehtäviisi?
12. Missä yhteydessä ympäristöasiat ovat olleet esillä työssäsi ja työyksikössäsi?
13. Mitkä ovat työhösi liittyvät keskeiset ympäristönäkökohdat?
14. Millä tavalla liikuntapalveluiden ympäristöyhdyshenkilön ja ympäristötyöryhmän työskentely on näkynyt työssäsi, työyksikössäsi ja liikuntapalveluiden henkilöstötilaisuuksissa?
15. Sopivatko ympäristöohjelmien tavoitteet työtehtäviisi?

Ympäristöaiheiden näkyminen työyksikön arjessa

16. Seuraatko julkista keskustelua ja uutisointeja ajankohtaisista ympäristöongelmista, kuten ilmastonmuutoksesta? Jos seuraat niin mistä mediasta ja missä määrin.
17. Ovatko työkaverisi ottaneet puheeksi ympäristöaiheita esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa tai muissa yhteyksissä? Jos on, niin kuinka usein ja mitä aiheita.

18. Onko sinusta helppoa ja luontevaa keskustella työhön liittyvistä ympäristönäkökohdista työkavereittesi kanssa?
19. Onko työyksikössäsi henkilöitä, jotka vaikuttavat kiinnostuneilta ympäristöaiheista? Jos on, niin miten tämä kiinnostus ilmenee?
20. Onko joku patistanut tai kannustanut esimerkiksi energian- ja vedenkulutuksen sääntämiseen tai työmatkapyöräilyyn?
21. Onko työyksikköäsi kritisoitu esimerkiksi energian- tai vedenkulutuksesta tms? Jos on, niin ketkä ovat huomauttaneet näistä asioista?

Innovointi ja koulutus

22. Millaiset mahdollisuudet sinulla (tai työyksikössäsi) on kehittää työtapojasi ja toimenkuvaasi?
23. Mitkä asiat kannustavat (ja estävät) toimimaan työtapojen, toimenkuvan ja organisaation kehittämiseksi?
24. Miten tulisi tukea henkilöstön osallistumista työn ja organisaation kehittämiseen?
25. Miten tulisi tukea henkilöstön osallistumista ympäristöohjelmien mukaiseen työn kehittämiseen?
26. Millaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on hankkia työn kehittämistä tukevaa koulutusta?

Johtaminen

27. Mikä on mielestäsi johtamisen sekä johtajien ja esimiesten merkitys ympäristöohjelmien toimeenpanemisessa?
28. Miten ympäristöasiat tulisi mielestäsi kytkeä liikuntapalveluiden johtamiseen?
29. Oletko kokenut ympäristöjärjestelmän, ympäristöohjelmien ja ylipäättään ympäristöjohtamisen tuoneen uusia haasteita ja vaatimuksia johtamistyöhön?
30. Olisiko mielestäni tarpeen kehittää ja tukea johtajien työtä ympäristöjärjestelmän toimeenpanemiseksi ja sen tavoitteiden saavuttamiseksi?

Arvio ympäristöohjelmien vaikutuksista

31. Miten arvioit ympäristöjärjestelmän ja ympäristöohjelmien vaikuttaneen seuraaviin asioihin:

- liikuntapalveluiden energian- ja vedenkulutukseen sekä jätehuoltoon?
- kaupungin ja liikuntapalveluiden julkisuuskuvaan?
- henkilöstön ympäristötietoisuuteen ja -asenteisiin?
- muuhun. Mihin?

32. Onko ympäristöjärjestelmän toimeenpanolla ollut kielteisiä vaikutuksia?

Ideita ympäristöhallinnan kehittämiseksi työyksikössäsi ja työssäsi

33. Tuleeko teille mieleen uusia keinoja, jotka esimerkiksi vähentäisivät energian- ja vedenkulutusta työyksikössäsi tai edistäisivät henkilöstön työmatkapyöräilyä?

34. Tuleeko teille mieleen uusia keinoja, jotka parantaisivat ympäristönsuojelun tasoa työyksikössäsi?

Odotukset Kekli-hankkeesta ja tarkastelematta jääneet näkökohdat

35. Millaisia ajatuksia herättää tutkijoiden osallistuminen organisaation kehittämistyöhön?

36. Mitä muuta haluaisitte tuoda esille

LIIKUNTA PALVELUJEN YMPÄRISTÖOHJELMAT 2010–2014

YKSIKKÖ	TAVOITE	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUU- HLÖT	MITTARI	2014	2015	2016
Uimahallit Aalto Al- vari Wellamo	Vedenkulutuksen vähentäminen	Allasvesijärjestelmien energia- katselmuks (Wellamo)	2010 AA 2014–2016 W,	Markku Hon- kanen, Esa Naukkarinen	litraa/asiakas ja m ³ /rm ³	Välineet ok seurantatiedot puuttuu	Seuranta mah- dollista. tiedot ?	
	Sähkön ja energiankulutuksen vähentäminen	AA peruskorjauksen yhteydessä hankesuunnitelmaan sähköä säästävien järjestelmien huomioiminen Energiakatselmuksen seuraavien toimenpiteiden käynnistys:	2013- 2016 2013- 2016	Markku Hon- kanen Markku Hon- kanen	on/ ei kW/h/r ³ /v kW/h/asiakas toteutunut/ ei toteutunut	on osittain toteutunut	on toimenpiteet jatkuu	
	Ympäristötietoisuuden lisääminen	Koulutuksissa ja kokouksissa ympäristöasioiden huomioiminen Uusien perehdyttämisen ympäristökansion avulla / lukijan kuittaus	2013- 2016 2013–16	Esa Naukkarinen Markku Hon- kanen	Sisäiset koulutukset joissa ympäristöasiat mukana lkm /v kansion etusivulle kuittauksset	1x/vuosi ok ei toteutunut	1x/vuosi ok	

YKSIKKÖ	TAVOITE	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUU- HLÖT	MITTARI	2014	2015	2016
Sisäliikuntahallit Monitoimitalo Hipposhalli Graniitti Vaajakosken liikuntahalli Tikkakoski Lehtisaaren kuntotalo	Vedenkulutuksen vähentäminen Hipposhalli /Monitoimitalo 5 litraa/rm ³ /v	Vaihdetaan vesikalusteet vettä säästäviin -lopuit 50% Hippos/ Monnari -lopuit 70% Graniitti Ilmoitukset välittömästi kiinteistöhoitajalle vuotavista vesikalusteista	2014-2016 2014 2014	Arto Terho Jyrki Falin	% vettä säästävää kalustoa/ koko vesikalustosta /v Hipposhalli/ Monitoimitalo: (65 litraa/ rm ³ /v 2008) Graniitti: 1134.8 m ³ /2008 Lehtisaari: 936 m ³ / 2008	40%	50%	
	Sähkön ja lämmönkulutuksen vähentäminen Monnari/ Hipposhalli: 5 kWh/rm ³ /v	Hipposhalli /Monitoimitalo: - Valaistusjärjestelmän uusiminen - Valaistukseen liikutunnistimia käytäviin, pesu- ja pukutiloihin sekä toimistoihin Graniitti: Sisälämpötilan puuttaminen yhdellä asteella Graniitti: valaistuksen sammuttaminen käyttämättömien vuorojen osalta halleista	2010-2015 2010-2015 2010-2015 2010-2015	Jouni Arnberg Jyrki Falin Jyrki Falin	ei toteutunut kokonaan, koska on tilapävelun budjetista riippuvainen Hipposhalli /Monitoimitalo: sähkö 914 717 kWh 2008, kaukolämpö 1347, 60 MWh Graniitti: lämpö 267.6 MWh/2008 sähkö 792 726 kWh /2008 Lehtisaari sähkö 49 889 kWh 2008 toteutuu 2011 toteutunut/ ei toteutunut mukana ohjelmassa	Osin toteutunut OK Toteutunut	Ledvalot harkkahaalliin	Sähköinen kulurvalvonta
			2010-2015	Ismo Lukkarinen		Ok		

YKSIKKÖ	TAVOITE	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUU- HLÖT	MITTARI	2014	2015	2016
Harjoitus- ja jäähallit	Vedenkulutuksen vähentäminen	Jään vahvuus pyritään pitämään 3-4 cm:ssä Hipposhalli: vesikalusteiden vaihtoa säästävimpään	2010–2016 2012	Jouko Flykman	litraa/m ³ / rm ³ jään pakkaus emssä /vk toteutunut. Osittain toteutunut	Osin toteutunut		
	Sähkökulutuksen vähentäminen	Jään vahvuus pyritään pitämään 3-4 cm:ssä Hipposhallin valaistus liiketunnistimin ohjautuvaksi	2010–2016 2011–2015	Jouko Flykman	kWh/rm ³ /v jään pakkaus emssä /vk toteutunut Toteutunut osittain	Osin toteutunut ok		
	Lämmönkulutuksen vähentäminen	Hipposhallin TK1 uusiminen (tuloilma- ja poistoilmakoneen uusiminen)	2011–2015		ei uusittu, siirtyy, ei ole mahtunut Tipan budjettiin	-		
	Julkisen liikenteen ja kevyen liikenteen käytön edistäminen yleisötapahtumissa	Ottelutapahtumissa ja yleisötapahtumissa pyritään järjestämään edullisia yhteiskuljetuksia liikennöitsijän kanssa (JYP)	2014–2016	Jouni Arnberg, Pekka Sihvon ympäristö- ryhmä, Mikko P Kari Häkkinen	yhteiskuljetusten määrä /tilaisuudet tai JYP ottelut Osittain toteutunut, yleisöä on suositeltu käyttämään julkista liikennettä. WMA 12 toteutui SM- hiihdot VKI	Osittain toteutunut		

YKSIKKÖ	TAVOITE	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUU- HLÖT	MITTARI	2014	2015	2016
Ladut ja kunnoradat	Moottoriajoneuvojen päästöjen vähentäminen huoltotoimissa	Vaihdetaan kaksitahtisia moottorikelkkoja nelitahtiseksi 1 kpl/vuosi	2010-2015	Kari Häkkinen	Nelitahtiset kpl /kaikki kelkat Toteutunut, koska aina kelkkoja uusittaessa hankitaan 2-tahtisen tilalle nelitahtinen moottorikelkka	toteutunut vuosittain	Laajavuorossa vielä 2-tahti kelkat	kaikki 4-tahtisiksi taivutettuna
	Ongelmajätteeksi luokiteltavista painekyllästetyistä rakenteista luopuminen	Opasteiden, siltojen ja pitkospuiden painekyllästetyt rakenteet korvataan rakenteiden vaihdossa lehtikuusella.	2011-2016	Kari Häkkinen	% lehtikuuseta/kaikki puurakenteet (alle 10 % / 2008) Toteutunut vaihteittain	40%	50% Sippulamiemen auditointi ok	

YKSIKKÖ	TAVOITE	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUU- HLÖT	MITTARI	2014	2015	2016
Alueelliset liikuntapuistot tekonurmet hiekkakentät nurmikentät	Vedenkulutuksen vähentäminen Nurmikenttien hoitopäiväkirjat ohjaavat toimintaa kentän hoidossa.	Luistelalueiden jäänvahvuuden seuranta pitäen jään paksuus optimipaksuudessa Lehtisaaren liikuntapuisto: Järviveden käyttö luistelalueiden jäädytyksessä, kesällä hiekkakentän kastelussa	2010–2016 2010–2016 2011–2016	Markku Kautto Ismo Lukkari- nen, Jarmo Korhonen, Tuomo Mäki- nen Ismo Lukkari- nen	toteutunut osittain Hoitopäiväkirjat kunnossa ei toteutunut Auditointi VKI 9/2013 ei toteutunut jäädytyksen osalta	osittain ok Hoitopäiväkirjat kunnossa ei toteutunut		
	Sähkönkulutuksen vähentäminen	Lamppujen vaihto energiansäästölamppuiksi	2012–2016	Markku Kautto, Kari Häkkinen, Jouni Viikman	Energiansäästölamppujen osuus% kaisla lamppuista. Vaihto on käynnistynyt ja jatkuu, reitistöt ok, liikuntapuistot vaiheessa	60%	80%	
	Moottorijoneuvojen päästöjen vähentäminen huoltotoimissa	Työpaikkakokouksissa sovitaan koneiden tyhjäkäynnin vähentämisestä ja läpikäydään ohjeistus/asetus	2010–2016	Markku Kautto, Korhonen ja Mäkinen	työnjohtokokouksien muistiot Aatussa 2013 Uusi aluehoitomalli käytössä	OK	OK	

YKSIKKÖ	TAVOITE	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUU- HLÖT	MITTARI	2014	2015	2016
Siivous	Ympäristömerkittyjen pesuaineiden käyttö siivouksessa 100% Jätteen määrän vähentäminen	Neutraaleissa 100% Heikosti emäksinen 80% Emäksinen 50% Käsihygyhyherullien käytön lisääminen, seuraaviin paikkoihin: Monitoimitalo: henkilöstön sosiaalitilat Graniitti: koekäyttö valituissa tiloissa Pesuaine isoissa astioissa käsipesu (täytetään pieniin)	2013–2016 2012–2016 2012–2014 2013–2015	Sari Tuovinen Sari Tuovinen, Jouni Arnberg	ympäristömerkityt pesuaineet % / kaista käytetyistä pesuaineista Toteutunut Graniitti 2013 Monitoimitalon toimistokerros suljettu 5.2013 alkaen 80-95 % isot astiat käytössä	75% OK henkilökunnan tilat Monnari taas käytössä	85%	
	Sähkökulutuksen vähentäminen	Aamuisin valot päälle vain siistittäviin tiloihin –puolikkailta valoilla iltapäivään jos mahdollista, myös palloitusalit	2010–2016	Sari Tuovinen/Siistijät	Tuntiseuranta klo05-08, vertailu tietyistä päivästä. Toteutunut mm. monnarilla/ Hipposhalli	Toteutunut	Jatketaan samaan malliin	

YKSIKKÖ	TAVOITE	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUU- HLÖT	MITTARI	2014	2015	2016
Toimisto	Jätteen määrän vähentäminen	Paperin lajittelun tehostaminen: kopio-konehuoneen lajittelun ohjeistus ja keräysastiat Käsipyyherullatelineiden asentaminen Monitoimitalon toimistokerroksen WC-tiloihin (4 kpl)	2013-2016 Tavoite 2014	Tuija Hirvi-Halttunen Eeva Simula Sari Tuovinen	Toteutunut Tsto tilat suljettu 5/2013 lähtien säilmaongelman vuoksi	Toteutunut ei toteutunut, tilat liian pie-net	OK	
	Ympäristötuotteiden ja palvelujen käyttö	Monitoimilaitteen käytön tehostaminen vähentämällä henkilökohtaisia tulostimia	2015 loppuun mennessä	Juha-Matti Kotapakkka, Rauno Saukonen	50 %:lla henkilö-kunnasta käytössä henkilökohtainen tulostin (80% henkilöstöstä oma tulostin huoneessaan) Vähentynyt huomattavasti	ei toteutunut Henk. koht. tulostimet taas käytössä		
	Sähkönkulutuksen vähentäminen	Aloita ON/OFF suhde koskien mm. näyttöjä / keskusyksiköitä ja kopiokoneita: On/off -juliste työhuoneisiin	2013-2016	Rauno ja Eeva + työnjohto	On toteutettu koko kaupunkia koskevan ohjeistuksenkin myötä	Toteutunut	OK	

YKSIKKÖ	TAVOITE	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUU- HLÖT	MITTARI	2014	2015	2016
Harjun Stadion	Vedenkulutuksen vähentäminen, lannoitemäärät optimitasolle kaikilla nurmilla	Nurmen hoitopäiväkirjan pitäminen > sadetuksen seuranta Etsitään toimenpidettä jolla Novotan alueen puhdistus tehdään vähemmällä vesimäärällä. Kalevan kisat 2018 (Mondo-alusta)	2010 alkaen 2012-16	Markku Kautto Markku Kautto	Hoitopäiväkirjat ajantasalla nurmikentillä (756,4m³ 2008) sadetuspäivien lkm/ kesäkuukaudet toimenpiteitä löydetty /ei Harjun stadionin auditointi 15.9.2011	Hoitopäiväkirjat kunnossa OK	OK	
	Sähkönkulutuksen vähentäminen	Sulakekokojen vaihtaminen pienempiin. Uudet tavoitteet 2013	2013	Markku Kautto	vaihdettavien sulakkeiden määrä kpl /kaikki sulakkeet. Isot valopylväät ja lämmitettävä nurmi 2012 muuttivat tavoitteita. kWh/v (55 492 kWh 2008) 197, 56 MWh 2008	Ei toteutunut	Uudet tavoitteet	
	Kaukolämmön vähentäminen	Talvella käyttämättömien tilojen lämpötilan alentaminen	2013	Markku Kautto	toteutunut / ei toteutunut	Ei toteutunut	Uudet tavoitteet laadittava	