

**LIIGAORGANISAATIOT YMPÄRISTÖJOHTAJINA
JA VASTUUVIESTIJÖINÄ -
HAASTATTELUTUTKIMUS LIIGAJOHTAJIEN
NÄKEMYKSISTÄ YMPÄRISTÖJOHTAMISESTA JA
YMPÄRISTÖVASTUUSTA VIESTIMISESTÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Liikuntatieteellinen tiedekunta**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Jani-Matti Tuomela
Oppiaine: Markkinointi ja
Liikunnan yhteiskuntatieteet
Ohjaajat: Juha Munnukka ja Mikko Simula**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Jani-Matti Tuomela	
Työn nimi Liigaorganisaatiot ympäristöjohtajina ja vastuuviestijöinä – haastattelututkimus liigajohdon näkemyksistä ympäristöjohtamisesta ja ympäristövastuusta viestimisestä	
Oppiaineet Markkinointi ja Liikunnan yhteiskuntatieteet	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Kesäkuu 2020	Sivumäärä 131 + Liite
<p>Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella jääkiekon Liigassa pelaavien organisaatioiden ympäristöjohtamista ja ympäristövastuullisuudesta viestimistä, sekä ympäristötoimintaa ohjaavia motiiveja ja sidosryhmäsuhteita. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan Liigan asemaa ympäristöjohtajana. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna seitsemälle liigaorganisaatiolle. Haastateltavina olivat kunkin organisaation toimitusjohtaja, sekä toinen haastateltava, jonka virallinen asema vaihteli organisaatioittain. Aineiston analyysi toteutettiin teemoittelulla ja teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä litteroidusta haastatteluaineistosta. Tutkimuksen teoriaosio on kaksiosainen. Ensimmäinen teorialuku keskittyy ympäristöjohtamiseen ja toinen teorialuku yrityksen yhteiskuntavastuuseen sekä sidosryhmäteorioihin. Yhdessä teoriaosio muodostaa teoreettisen viitekehysten, josta käsin tutkittavaa ilmiötä lähestytään. Tutkimuksen johtopäätöksissä saatuja keskeisiä tuloksia pohditaan McCulloughin ym. (2016) ja Simulan ym. (2014) hahmottelemien tasoluokittelujen kautta. Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat liigaorganisaatioiden ympäristötoteutusten liittyvän joukkueen ja yleisön liikkumiseen, jätteenlajitteluun, kierrätykseen ja materiaalivalintoihin, jäähallin tekniikkaan sekä ravintolatoimintaan. Lisäksi ympäristöjohtamisen liittäminen strategisesti johonkin suureen kokonaisuuteen vaikutti ohjaavan positiivisesti organisaatioiden ympäristötoimijuutta. Ympäristöjohtamista ohjaavina tekijöinä näyttäytyvät viisi temaa, joita ovat 1. organisaation esimerkki, 2. kustannustekijät ja taloudelliset edut, 3. brändi ja imago, 4. sidosryhmien vaikutukset, 5. yhteiskunnallinen hyväksyttävyys. Sidosryhmien merkityksen osalta keskeisin huomio kiinnittyy yhteistyökumppaneiden ja kaupungin keskeiseen ohjaavaan rooliin organisaation ympäristöjohtamiseen vaikuttajina. Ympäristövastuullisuudesta viestimisen näkökulmasta tulokset viittaavat siihen, että ympäristöviestinnän rooli ja tavoitteet organisaatioiden viestintäkokonaisuudessa eivät näyttäydy selkeiltä, vaan ympäristöviestinnän muotoja tulkitaan organisaatiokohtaisesti. Tulosten perusteella liigaorganisaatioiden ympäristöjohtaminen ja ympäristövastuullisuudesta viestiminen vaikuttavat olevan kokonaisuutena toiminnan aloittamisen ja toiminnan kehittämisen tasoilla.</p>	
Asiasanat: ympäristöjohtaminen, ympäristövastuullisuus, yhteiskuntavastuu, urheiluorganisaatio, huippu-urheilu, sidosryhmäviestintä	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopiston kirjasto	

ABSTRACT

Author Jani-Matti Tuomela	
Title Environmental management and responsibility communication in Liiga organizations - analysis of Liiga manager's interviews about environmental management and communicating of environmental responsibility	
Subjects Marketing and Social Sciences of Sport	Type of study Master's Thesis
Date June 2020	Pages 131 + Appendix
<p>The aim of this study was to review organizations playing in Finnish Elite League (Liiga) and to examine their environmental management, communication of environmental sustainability and also to investigate motives and stakeholder relationships guiding their environmental actions. The study was carried out as a theme interview and the group of participants consisted of seven CEO's and six Marketing Managers from Liiga organizations. The data of the study was analyzed by using theory guiding content analysis and theme grouping and the total amount of analyzed text was 102 white papers with spacing one. Theory section of the study is build on two major theory chapters, which first is focusing on environmental management and the second on CSR and stakeholder actions. In the conclusion part the main results of the study are reviewed by using the analytical frames of environmental management levels (McCullough et al.; Simula et al. 2014) to get comprehensive understanding of the theme. The main results of the study show that the environmental actions carried out by organizations playing in Liiga are based on the following categories: travelling of the supporters and team, sorting of waste, recycling and the choice of materials, ice rink technology and restaurant services. Further it seems that strategy alliance is guiding the level of environmental management of organizations. Also five factors guiding environmental management were founded: 1. the example of organization, 2. cost factors, 3. brand and image, 4. stakeholder effects, 5. Social acceptance. When analyzing stakeholder impacts on organization's environmental management, the main attention is towards the central and guiding role of partners and the city. The results of communicating environmental sustainability refers how there is no clear and defined role for environmental communication when viewing it as a part of the whole communication process. Based on the results of this study, environmental management and communicating of environmental sustainability of Liiga organizations appears to be in stages of starting activity and developing activity.</p>	
Key terms: Environmental management, environmental sustainability, corporate social responsibility, sport organization, professional sports, stakeholders	
Repository: University of Jyväskylä	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	11
1.4 Tutkielman rakenne.....	12
2 YMPÄRISTÖJOHTAMINEN URHEILUORGANISAATIOSSA	13
2.1 Ympäristöaatteen historiallinen tausta	13
2.1.1 Ympäristöaatteen politisoituminen	15
2.1.2 Ympäristöongelmien yhteiskunnallinen tulkinta.....	16
2.2 Yritysten ympäristösuhteen kehittyminen.....	18
2.3 Ympäristöjohtaminen	21
2.3.1 Ympäristöjohtamisen potentiaaliset hyödyt yritykselle.....	22
2.3.2 Ympäristöjärjestelmät käytännön työkaluina	25
2.4 Urheiluorganisaatiot ympäristötoimijoina.....	27
2.4.1 Urheiluorganisaatioiden motiivit toimintaan ja toimijoiden luokittelu	28
2.4.2 Huippu-urheilun yhteiskunnallinen vaikuttavuus ympäristöasioissa.....	32
2.4.3 Ympäristöohjelmat jääkiekossa	33
3 YHTEISKUNTAVASTUU JA SIDOSRYHMILLE VIESTINTÄ	36
3.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu.....	37
3.1.1 Yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueet.....	38
3.1.2 Yhteiskuntavastuun strateginen näkökulma	40
3.1.3 Yhteiskuntavastuun suhde taloudelliseen tulokseen	41
3.1.4 Yhteiskuntavastuu urheiluorganisaatiossa	43
3.2 Sidosryhmien luokittelu.....	45
3.2.1 Sidosryhmien asemointi ja vaikutusmahdollisuudet	46
3.2.2 Sidosryhmäajattelu markkinoinnissa	49
3.2.3 Ympäristövastuullisuudesta raportointi ja viestintä.....	50
3.3 Tutkimuksen teoreettinen rajaus	52
4 AINEISTO JA MENETELMÄT	54
4.1 Aineiston hankinta ja rajaus	55
4.2 Haastateltavat ja haastatteluprosessin kuvaus.....	57
4.3 Aineiston käsittely ja analysointi.....	60
5 TULOKSET	63

5.1	Liigaorganisaatioiden ympäristöjohtaminen.....	63
5.1.1	Ympäristötoiminnan vastuu ja tehdyt toteutukset.....	64
5.1.2	Ympäristötoiminnan strategiset kytkennät	73
5.2	Ohjaavat tekijät ja esteet liigaorganisaation ympäristöjohtamiselle..	77
5.2.1	Ympäristöjohtajuuteen ohjaavat tekijät.....	78
5.2.2	Ympäristöjohtamisen esteet ja haasteet.....	82
5.3	Sidosryhmät ja ympäristötietous	86
5.3.1	Liigaorganisaatioiden keskeisimmät sidosryhmät.....	86
5.3.2	Sidosryhmäsuhteiden tulkinta	89
5.4	Maltillista ja tekoihin pohjautuvaa ympäristöviestintää.....	94
5.4.1	Vastuuhenkilöt, viestityt aiheet ja raportointi.....	94
5.4.2	Vaikuttamista tyyllillä ja maltillisesti	97
5.4.3	Aidot ympäristöviestit ja reaktiot viestintään.....	100
5.5	Liigan rooli ympäristöasioissa ja ympäristöohjelman tulkinta	102
5.5.1	Näkemykset ja tulkinnat Liigan ympäristöohjelmasta	103
5.5.2	Liigan asema ympäristöjohtajana	107
5.6	Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista.....	110
6	POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	113
6.1	Teoreettiset johtopäätökset	113
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	116
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	118
6.4	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	121
	LÄHTEET	122
	LIITE	130

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

"Vain 13 prosenttia ihmisistä seuraa tiedettä, mutta 71 prosenttia heistä seuraa urheilua..." Ympäristöjärjestö NRDC:n entisen tutkijan Allen Hershkowitzin (2016) lausahdus kuvastaa hyvin niitä lähtökohtia, joista ajatukset tämän tutkimuksen toteuttamiseen lähtivät liikkeelle. Elämme parhaillaan aikaa, jolloin ympäristökysymykset limittyvät yhä vahvemmin läpi koko yhteiskunnan toimintojen, eikä yksikään toimija ole näiden kysymyksiä vaikutuspiirissä ulkopuolella. Ympäristökysymysten vaikuttavuuden ja merkitysarvon nousun myötä myös urheiluorganisaatiot ovat alkaneet yhä vahvemmin huomioida ympäristöasioita omassa toiminnassaan (Trendafilova, Babiak & Heinze 2012). Ympäristökysymykset ovat johtaneet ympäristöhuoleen myös urheilun saralla, etenkin talviurheilulajeissa. Ilmastonmuutos tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan vahvasti joidenkin lajien toimintaedellytyksiin, joka saattaa johtaa dramaattisiin muutoksiin aina näiden lajien lajikulttuureihin saakka. Yksi tällaisen riskin huomioineista lajeista on jääkiekko, jonka osalta esimerkkiä on näyttänyt lajin maailmanlaajuisesti johtavana pidetty sarja National Hockey League (NHL). Sarjaa voidaan pitää sen lanseeraaman NHL Green -ympäristöohjelman ansiosta jopa Yhdysvaltojen johtavana huippu-urheilusarjana ympäristöasioissa (Johnson & Ali 2018).

Suomessa jääkiekon suurin ja näkyvin toimija Liiga seurasi NHL:n jalanjälkiä vuonna 2018 lanseeraamalla ympäristöohjelman yhdessä Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa (Hepo-oja 2018). Liigan ympäristöohjelmassa esiteltiin liigaottelusta aiheutuvat hiilidioksidipäästöt ja niiden jakautuminen eri toimintojen kesken, jonka lisäksi ohjelmassa laadittiin suuntaviivoja toimenpiteille, joilla eri toimintojen päästöjä voitaisiin vähentää (Mt.). Tämän tutkimuksen keskeisenä päämääränä on seurata Liigan ympäristöohjelman kartoittamaa tietä ja selvittää tarkemmin näkemyksiä ympäristöjohtamisesta liigaorganisaatioissa. Toivonkin tämän tutkimuksen tuottavan lisää työkaluja ymmärtää ympäristöjohtamista yhä vahvemmin urheiluorganisaation näkökulmasta tarkasteltuna.

Tässä tutkimuksessa ympäristöjohtamista lähestytään sekä yhteiskunnallisesta että kaupallisesta suunnasta. Huippu-urheilun parissa on tutkittu kattavissa määrin esimerkiksi urheilun yhteiskuntavastuullisia ominaispiirteitä (Smith & Westerbeek 2007), urheiluorganisaation mainetta ja ihmisten kulutustottumuksia (Walker & Kent 2009) sekä yhteiskuntavastuun yhteyttä brändimielikuvaan (Blumrodt, Desbordes & Bodin 2013). Nämä laadullisesti toteutetut tutkimukset tarjoavat hyvän lähtökohdan huippu-urheilun yhteiskuntavastuullisen näkökulman ymmärtämiseen, mutta yksikään niistä ei keskity erityisesti ympäristövastuullisuuden näkökulmaan. Yrityksiä käsittelevissä tutkimuksissa ympäristövastuuta ja ympäristöjohtamista on käsitelty selvästi vahvemmin (Kallio 2004a; Kallio 2004b; Welford & Gouldson 1996), mutta tällöin tutkimukset lähestyvät ympäristöjohtamista selkeästi suuryritysten näkökulmasta. Suomalaiset huippu-urheiluorganisaatiot ovat kuitenkin määriteltävissä pk-yritysten toimiluokkaan, joskin niillä on selkeästi perinteistä pk-yritystä suurempi huomioarvo sekä medianäkyvyys.

Eräs aihepiiriin liittyvä tutkimus on McCulloughin, Pfahlin ja Nguyenin (2016) tekemä luokittelu urheiluorganisaatioiden ympäristöjohtamisen tasoista, jossa luodaan yleinen määrittely kolmen eri ympäristöjohtajuuden luokan välille, määrittelemällä kullekin luokalle keskeisiä toimia. Suomessa vastaavanlaisia tutkimuksia ei ole tehty huippu-urheilun parissa, vaikkakin julkisen liikuntasektorin ympäristösuhdetta käsittelevä katsaus (Simula, Itkonen & Matilainen 2014) on toteutettu. Nämä asiat huomioiden tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda lisätietoa suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden ympäristöjohtamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä.

McCullough ym. (2016) nostavat esiin sidosryhmien merkityksen, jota tukee myös Hepo-ojan (2018) jatkotutkimusehdotus toimijasuhteiden tarkastelun merkityksestä. Tämän vuoksi tutkimuksessa keskitytään myös sidosryhmäsuhteiden käsittelyyn ja niiden aiheuttamiin reaktioihin, joiden käsittelyn voi esimerkiksi McCulloughin ym. tutkimuksessa katsoa jäävän varsin pienelle huomiolle. Näin ollen tämän tutkimuksen tehtävänä on paitsi täydentää aukkoa suomalaisten huippu-urheiluorganisaatioiden ympäristöjohtamista käsittelevässä tutkimuskentässä, myös tuottaa lisätietoa sidosryhmien vaikutuksista ympäristöjohtamiseen urheilun saralla. Laajasti kahden tieteenalan teorioita yhdistelevät teoriaosiot myös tarjoavat lukijalle vahvat lähtökohdat arvioida itse tutkimuksen esittelemiä tuloksia ja johtopäätöksiä.

Tutkimuksen aineiston muodostavat seitsemän liigaorganisaation toimitusjohtajan sekä kuuden viestinnästä ja markkinoinnista vastaavan henkilön teemahaastattelut. Johtajien valinta haastateltaviksi perustui heidän laajaan toimivaltaansa liigaorganisaatioiden kokoisissa organisaatioissa. Tätä valintaa tuki myös Liigan asiantuntijan kanssa toteutettu esitietohaastattelu, jossa johtajien todettiin pystyvän vaikuttamaan koko organisaation ympäristöjohtamisen suuntaan. Myös Trendafilovan ym. (2012) näkemykset tukevat ajatusta siitä, että juuri johtajat ovat keskeisessä asemassa organisaation ympäristöjohtamisen toimia tarkasteltaessa. Toimitusjohtajat ovat liigaorganisaatioiden keskeisimpiä hahmoja, mutta tueksi valikoidut markkinoinnin tai viestinnän henkilöt, joiden nähtiin tuovan lisätietoa etenkin sidosryhmien ja ympäristöviestinnän teemoihin. Tutkimus on näin ollen luonteeltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen eli laa-

dullisen tutkimuksen voidaan katsoa tuottavan syvällisempää tietoa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, jonka vuoksi se palvelee paremmin tämän tutkimuksen tarkoitusta. Lisäksi liigaorganisaatioiden pieni lukumäärä vaikutti tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Tutkimuksen johtopäätöksissä saatuja tuloksia tarkastellaan McCulloughin ym. (2016) sekä Simulan ym. (2014) tuloksiin peilaten. Näin muodostuu selkeämpi kuva siitä, mihin tämän tutkimuksen tulokset asettuvat suhteessa tutkimuksiin, jotka mukailevat tämän tutkimuksen aihetta ja tutkimusasetelmaa.

Toteutetun tutkimuksen kannalta keskeisenä huomioitavana tekijänä voidaan pitää sen liittymistä kahteen eri tieteenalaan. Kyseessä on kaksoisgradu, joka on toteutettu osana kauppakorkeakoulun markkinoinnin, sekä liikuntatieteellisen tiedekunnan liikunnan yhteiskuntatieteiden opintoja. Tieteellinen kaksinaisuus on vaikuttanut alusta saakka tutkimuksen teoriaosuuden laadintaan, sekä sen myötä myös teemahaastattelurungon rakentumiseen. Kahteen tieteenalaan linkittyminen näkyy myös työn laajuudessa verrattuna tavanomaiseen yhden tieteenalan pro gradu -tutkielmaan. Vaikka tutkimus toteutetaan laadullisena teemahaastatteluna, ei tarkoituksena ole niinkään tutkia johdon henkilökohtaisia motiiveja, vaan pikemminkin kartoittaa heidän näkemystensä perusteella organisaation ympäristöjohtamisen ja -viestinnän nykytilaa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella liigaorganisaatioiden ympäristöjohtamista sekä ympäristöjohtamiseen liitettäviä ohjaavia tekijöitä. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää ympäristövastuullisuudesta viestimisen asemaa organisaation viestinnällisessä kokonaisuudessa. Haastattelun valintaan tutkimuksen toteutustavaksi vaikuttivat muutamat keskeiset seikat. Ensinäkin on huomioitava, että tutkimus toteutettiin yhteistyössä jääkiekon Liigan kanssa, jolloin myös yhteistyökumppanin intressit tulee huomioida akateemisten perustelujen lisäksi. Liigassa pelaa yhteensä 15 organisaatiota, joten tutkittava kohdejoukko on melko suppea. Tutkimuksen esityönä tehtyyn Liigan asiantuntijahaastatteluun pohjautuen sekä aihetta sivunneita tutkimuksia tarkasteltaessa (esim. Trendafilova & Babiak 2010; Ioakimidis ym. 2006) on perusteltua olettaa huippu-urheilujohtajien olevan keskeisessä roolissa huippu-urheiluorganisaation ympäristöjohtamisen tasoa määriteltäessä. Johtohenkilöiden näkemysten tutkimista ympäristöjohtamisesta voidaan näin pitää perusteltuna, ja sen voidaan katsoa tuottavan tietoa jatkotutkimuksiin sekä mahdollisiin kehittämistoimiin.

Toiseksi, tutkittava ilmiö on varsin uusi huippu-urheilun parissa. Useassa liigaorganisaatiossa ympäristöjohtaminen lienee Liigan asiantuntijahaastatteluun pohjautuen aloitus- tai kehittämisvaiheessa, eikä erillistä ympäristöasioista vastaavaa ole nimetty. Haastattelututkimus mahdollistaa kyselyjä tai dokumenttianalyysejä syvällisemmän lähestymistavan, jossa myös tutkijan rooli haastattelutilanteessa vaikuttaa kerätyn tiedon luonteeseen. Erinäisten ympäristödokumenttien käyttö haastatteluiden tukena olisi ollut myös perusteltua, mutta se jätettiin sivuun tutkimukseen käytössä olevien rajallisten resurssien vuoksi.

Näihin seikkoihin pohjautuen voidaan haastattelututkimuksen katsoa tukevan parhaiten tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista sekä teoreettisesti että liikkeenjohdollisesti. Tutkimus tarjoaa Liigan lisäksi koko suomalaiselle huippu-urheilukentälle katsauksen siitä, kuinka urheilun ammattilaisorganisaatioiden johtajat tulkitsevat ympäristöjohtamista ja sen integrointia osaksi päivittäistä toimintaa.

Eräs keskeinen kannustin tämän tutkimuksen toteuttamiseen oli Hepo-ojan (2018) diplomityö, joka loi pohjan Liigan ympäristöohjelman laadinnalle. Kyseisessä tutkimuksessa esiteltiin Liigan ottelutapahtumien aiheuttamien päästöjen muodostuminen ja laadittiin joitain suuntaviivoja sille, kuinka päästöjä voitaisiin vähentää. Hepo-oja esittää tutkimuksessaan jatkotutkimusehdotuksen Liigan toimijuuden tarkemmasta tutkimisesta sekä toimijasuhteiden tarkastelusta, joihin tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan tuottamaan lisätietoa.

Ympäristöjohtamista ja yrityksen yhteiskuntavastuuta käsittelevien teoria-alueiden pohjalta organisaatioiden ympäristö- ja vastuullisuustoimien luonne vaikuttaa huomattavan vaihtelevalla (Halme & Laurila 2009; Lankoski 2000), etenkin tarkasteltaessa niiden suhdetta ydinliiketoimintaan. Ympäristö- ja vastuullisuustoimiin ohjaavat tekijät vaikuttavat yrityskontekstissa liittyvän vahvasti taloudellisiin tekijöihin (Lankoski 2000; Welford & Gouldson 1996), kun taas urheiluorganisaatioita tutkineet McCullough ym. (2016) liittävät ympäristöjohtamisen toteutukset ja ohjaavat tekijät vahvemmin myös yhteiskunnalliseen hyväksyttävyyteen ja tietoisuuden levittämiseen. McCullough ym. (2016) nostavat esiin myös ulkoisten sidosryhmien merkityksen ympäristöjohtamisen kehittämisessä. Yritysten ympäristöjohtamisen (Buysse & Verbeke 2003) sekä yleisen vastuullisuusajattelun (Porter & Kramer 2006) puolella ajatukset ovat samankaltaisia. Ulkoisten sidosryhmien huomiointi ja niille viestintä tulkitaan esitetyissä tutkimuksissa keskeisiksi toiminnan kehittämisen toimiksi. Esitettyyn teoriakatsantoon pohjautuen tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset muodostuvat seuraavasti:

1. Millaista on liigaorganisaatioiden ympäristöjohtaminen?
2. Millaisia toimintaan ohjaavia tekijöitä liigaorganisaatiot liittävät ympäristöjohtamiseen?
3. Millaisena ympäristövastuullisuuden viestinnällinen asema nähdään?

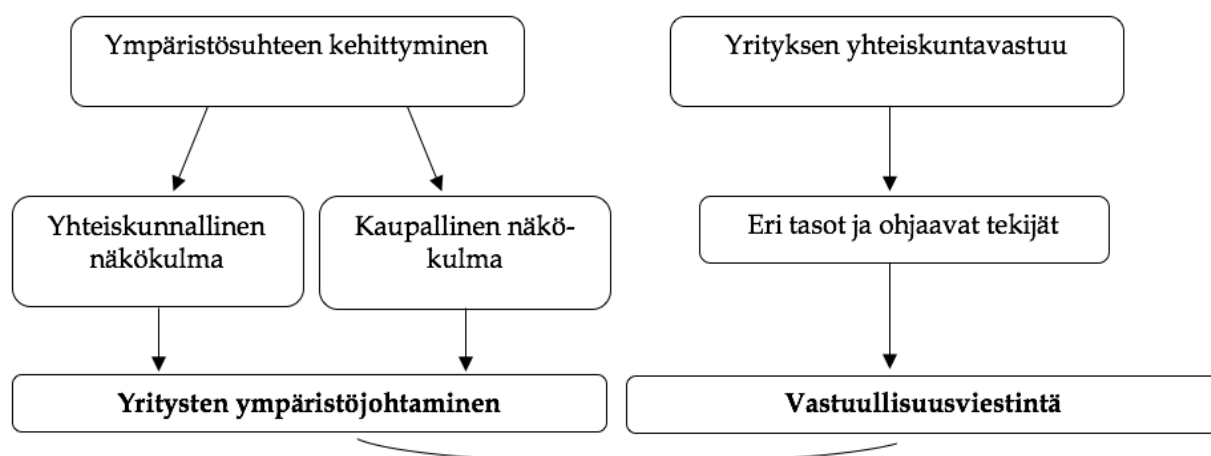
Kahteen tieteenalaan linkittymisen lisäksi huomioitava asia tämän tutkimuksen osalta on sen toteuttaminen yhteistyössä jääkiekon Liigan kanssa. Idea yhteistyöhön lähti liikkeelle ennen kaikkea tutkimuksen tekijän omasta mielenkiinnosta huippu-urheiluun ja ympäristöteemaan käsittelyyn. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on myös tuottaa Liigalle tietoa, jonka avulla se voi yhdessä eri organisaatioiden kanssa suunnitella yhä tehokkaampia ja yhteiskunnallisesti vaikuttavampia ympäristötoimia. Tutkielmassa käsitellään myös Liigan roolia ympäristöjohtajana ja sen lanseeraaman ympäristöohjelman asemaa liigaorganisaatioissa. Liigan katto-organisaation roolia käsittelevä osuus esittää näkemysten siitä, millaisena Liigan rooli tulkitaan tällä hetkellä ja millaisena se halutaan nähdä tulevaisuudessa. Osion voi katsoa muodostavan kokonaiskuvan siitä, kuinka merkittäväksi ympäristötoimijaksi haastatellut tulkitsevat Liigan

suomalaisessa huippu-urheilukentässä. Toisaalta osio kokoaa myös yhteen konkreettisia ajatuksia Liigan ympäristöjohtajuudesta, joiden pohjalta Liiga voi perustellusti tehdä omat linjauksensa omasta roolistaan.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yhdistyvät molempiin tutkimuksen tieteenaloihin liittyvät näkökulmat. Ympäristösuhteen kehittymisen ja ympäristöjohtamisen teoriaosioissa keskeisinä lähteinä toimivat Kallion (2004a; 2004b), Berryn ja Rondinellin (1998), Lankosken (2000), Welfordin ja Gouldsonin (1996) sekä Hailan ja Jokisen (2008) näkemykset, joihin tukeutuen tutkimuksessa on rakennettu selkeä viitekehys ympäristötietoisuudesta ympäristöjohtamisen ominaispiirteisiin. Yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden osalta tutkimuksen määrittelevät näkemykset perustuvat Halmeen ja Laurilan (2009), Porterin ja Kramerin (2006) sekä Prasadin ja Holzingerin (2013) ajatuksiin, joissa yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta tarkastellaan vahvan sidosryhmäpainotteisesta näkökulmasta. Yrityksen ja sen sidosryhmien välistä suhdetta tarkasteltaessa keskeisessä roolissa ovat Eesleyn ja Lennoxin (2006), Froomanin (1999) sekä Mitchellin ym. (1997) viitoittamat luokittelut sidosryhmien osalta. Ympäristövastuullisuudesta viestimisen osalta kevyt tulkintarakenne pohjautuu Joutsenvirran ym. (2013) sekä Morsingin ja Schultzin (2006) ajatuksiin ympäristöviestinnän asemasta ja tavoitteista suhteessa yrityksen kokonaisviestintäkenttää.

Urheiluorganisaatioita sivuavissa alaluvuissa tukeudutaan Babiakin ja Trendafilovan (2010), Trendafilovan ym. (2013) sekä Trendafilovan ym. 2014 tutkimuksiin, joissa käsitellään juuri urheiluorganisaatioiden motiiveita ympäristötoimintaan. Näiden tutkimuksien tuloksiin tukeudutaan yhdessä Simulan ym. (2014) sekä McCulloughin ym. (2016) kanssa myös johtopäätöksissä, jossa tarkastellaan tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa muihin urheiluorganisaation ja ympäristöjohtamisen suhdetta käsitelleisiin tutkimuksiin.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimus alkaa johdannosta, jonka jälkeen esitellään keskeiset tutkimuskysymykset ja tutkimuksen keskeiset tavoitteet. Ensimmäisessä teorian pääluvussa käsitellään ympäristöjohtamista urheiluorganisaatiossa, joka rakentaa käsityksen ympäristöaatteen taustoista, ympäristöjohtamisesta ja aiheen limittymisestä urheilun areenoille. Toisessa pääluvussa tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta ja näkemyksiä sidosryhmistä. Luvun tarkoituksena on rakentaa selkeä ymmärrys siitä, miksi yritykset toimivat vastuullisesti ja kuinka sidosryhmien rooli näyttäytyy osana vastuullisuussuhdetta.

Seuraavaksi tarkasteltava aineisto ja menetelmät -osio kuvailee tutkimuksessa käytetyn aineiston ja analyysitavat, sekä kuvailee tarkemmin haastateltavia ja yleisesti koko tutkimusprosessia. Tuloksissa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on saatu teemoittelua ja teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen. Tuloksien tueksi joihinkin kohtiin on myös laadittu taulukoita, jotka tukevat lukijaa tuloksien tulkitsemisessa. Tutkimus päättyy pohdintaan, johtopäätöksiin sekä tutkimuksen arviointiin. Osiossa nostetaan esiin tutkimuksen keskeiset johtopäätökset teoreettisesta sekä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan tutkimustuloksien yleistettävyyden rajoituksia sekä esitetään jatko-tutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen.

2 YMPÄRISTÖJOHTAMINEN URHEILUORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa esitellään, kuinka 1800-luvun hajanaisesta ympäristöliikehdinnästä on hiljalleen muodostunut tärkeä osa politiikkaa ja sittemmin myös kaupallisten yritysten arkea. Tämän lisäksi luvussa kuvaillaan myös, kuinka ympäristökysymystä voidaan jäsentää yhteiskunnallisesta näkökulmasta, jonka voi katsoa luovan pohjaa koko nykyiselle ympäristöpuheelle. Luvun keskeinen tarkoitus on avata lukijalle ympäristöjohtamisen historialliset ja teoreettiset lähtökohdat sekä kuvailla, kuinka ympäristöhallinta on julkisen sektorin politiikan myötä siirtynyt myös osaksi markkinastrategioita noudattavia yksityisen sektorin yrityksiä. Luvussa käsitellään yritysten motiiveja aktiiviseen ympäristöjohtamiseen ja sen mittaamiseen. Yleisen teorian pohjalta siirrytään tarkastelemaan tarkemmin urheiluorganisaatioita ympäristötoimijoina. Urheiluorganisaation näkökulmaa käsittelevän osion tavoitteena on ensinäkin tulkita urheilusektorin ominaispiirteitä verrattuna yleiseen teoriaan, mutta toisaalta myös luoda kehys ja rajoitteet, joiden puitteissa voidaan pohtia yleisen teorian toimivuutta urheiluorganisaatioiden aktiviteettien tulkitsijana.

2.1 Ympäristöaatteen historiallinen tausta

Ympäristöjohtamisen asemaa yhteiskunnassa ja yrityksissä ymmärtääkseen on ensin ymmärrettävä niitä lähtökohtia, joista ympäristöaatteen voi historiallisesti katsoa saaneen alkunsa. Ympäristöliikkeen juurien voi katsoa johtavan 1800-luvun alkupuolen Yhdysvaltoihin, jolloin maassa elettiin aikaa, jolloin ihmisen katsottiin olevan oikeutettu käyttämään kaikki uusi erämaa omiin tarkoituksiinsa, välittämättä muusta kuin saatavilla olevista luonnonmateriaaleista (Kline 2011, 36–38). Tältä osin nykyaikaisen ympäristöliikkeen voikin ainakin Yhdysvalloissa katsoa saaneen alkunsa vastalauseena koskemattoman luonnon tuhoamiselle ja ihmiskäyttöön valjastamiselle (Mt.). Taustalla tällaisessa ajattelussa vaikutti ajatus ihmisen ja luonnon yhteydestä sekä siitä, että luontoa ei tullut pitää pelkästään raaka-aineiden lähteenä, vaan tarkastella myös sen sy-

vempää yhteyttä ihmisyyteen (Mt.) Eurooppaa ja tarkemmin ottaen Saksaa tarkastellessa voidaan havaita, kuinka luontokeskustelu näyttäytyy monimuotoisemmalta ja laajemmalla verrattuna Yhdysvaltojen erämaa -keskeisyyteen (Uekötter 2014, 27–30). Saksassa ympäristöaatteet taustat voidaan linkittää siihen, kuinka ihmiset eivät toisen maailmansodan jälkeen enää halunneet asua niukkuuden tai saasteiden keskellä, joka johti hiljalleen ihmisten toiveikkuuteen ja uskoon paremmasta elintasosta. Tällainen kehityskulku johti hiljalleen ympäristöliikkeen institutionalisoitumiseen ja organisoitumiseen, sekä siirtymään kohti politiikan areenoita. (Uekötter 2014, 59–60.)

Ympäristön puolestapuhujien näkökulmasta lupaavalta näyttänyt aika-kausi ei kuitenkaan kestänyt, sillä teollistumisen mukana tulleet uudet innovaatiot käänsivät valtaväestön katseet muualle (Kline 2011, 71). Massatuotanto, urbaani kehitys sekä talouskasvun puolestapuhujien ajatukset taloudellisesta kasvusta hyvinvoinnin perustana ohjasivat ajatuksia pois ihmisen ja ympäristön välisestä suhteesta. Vaikka 1900-luvun ensimmäinen puoli ei näyttäydy merkittävältä tehtyjen tekojen puolesta, luotiin tuolloin aatteelliset ajatukset tulevan ympäristöliikkeen ja -politiikan muodostumiseen. Vuosina 1960–1970 nähtiin nykyaikaisen ympäristöliikkeen perusta, joka syntyi osana muuta voimakasta sosiaalista liikehdintää. Näinä vuosina yhä useampi amerikkalainen tuli tietoisemmaksi ympäristöongelmista, jotka noteerattiin ensimmäistä kertaa myös televisiossa. (Kline 2011, 80–84.)

Useat ympäristöorganisaatiot saivat alkunsa vuonna 1970, mutta kasvavasta merkityksestä huolimatta vaikutusmetodeista ei kuitenkaan päästy sopuun, vaan ympäristöliikkeet jakautuivat kahteen pääryhmittymään: valtavirta- ja vaihtoehtoissuuntauksiin. Valtavirtasuuntaus keskittyi lainsäädäntöön, hallintoon ja sääntelyyn, oikeuskäsittelyyn, sekä vaalitoimintaan, siinä missä vaihtoehtoisliikkeet ottivat enemmän radikaalin ja toimintaan painottuvan lähestymistavan. Puhuttiinpa kummasta tahansa suuntauksesta, niiden pohjalta syntyivät useat merkittävät ympäristöorganisaatiot Yhdysvalloissa, kuten Environmental Defence Fund, Sierra Club, Natural Resources Defence Council, sekä Greenpeace. Vaikka mainittujen organisaatioiden oli alussa vaikea määritellä itseään, alkoivat ne toimiensa kautta hiljalleen vaikuttaa myös kansalliseen ja kansainväliseen politiikkaan. (Kline 2011, 87–90.) Myös Suomessa seurattiin kansainvälisiä tuulia, jonka myötä ympäristöliikkeen tapahtui.

Hailan ja Jokisen (2008, 27, 29–30) mukaan edellä mainittuina ajankohtina tapahtunutta kansainvälistä ympäristöherätystä voidaan pitää jokseenkin paradoksaalisena, sillä tieto ympäristöhaitoista ei ollut uutta. 1970-luvun taitteen ympäristöhuolessa oli kuitenkin uutta se, että nyt ympäristöhaitat alkoivat kasvavissa määrin olla ihmisten aiheuttamia. Lisäksi huoli ympäristöstä alkoi kasvaa kaiken kattavaksi, jolla tässä yhteydessä viitataan yhteiskunnan ja ympäristön välillä vallitsevaan kokonaisvaltaiseen kriisiin. Suomessa modernin ajan ympäristöherätys tapahtui myöhemmin kuin Länsi-Euroopassa ja Yhdysvalloissa, eikä aihe vielä 1960-luvulla koskettanut juuri yksittäisiä aktivisteja suurempia ryhmiä. Suomessa ensimmäisiä viitteitä kohti ympäristöhallinnon organisoitumista olivat nykyisen Suomen luonnonsuojeluliiton synty ja LuontoLiiton organisoimat tapahtumat. Tulevassa luvussa tarkastelemme, kuinka ym-

päristöliikehdintä on tullut vahvemmin osaksi politiikkaa ja muovannut pohjan modernille ympäristöhallinnalle. (Mt.)

2.1.1 Ympäristöaatteen politisoituminen

Yhdysvalloissa kasvavat odotukset ja ympäristöorganisaatioilta tuleva paine saivat valtionhallinnon ottamaan 1970-luvulla ympäristöasiat vahvemmin mukaan hallintoon (Kline 2011, 93–98). Ympäristöasiat tulivat mukaan viralliseen hallintoon Environmental Protection Agencyn (EPA) myötä, mutta tästä huolimatta 1980-luvulla takerrelleet talous- ja työllisyysluvut vaikuttivat siihen, että jotkin tahot alkoivat tulkita ympäristöaatteen vaikuttavan negatiivisesti ja kustannustehottomasti kansakunnan talouteen (Mt, 102–111). Euroopan näkökulmasta katseet kääntyvät Saksaan, jossa ympäristöasiat tulivat Yhdysvaltojen tavoin hallituksen asialistoille 1970-luvulla. Hallituksen reformi johti Saksassa useisiin uudistuneisiin lakeihin ja säädöksiin, jotka vaikuttivat niin yksittäisen kansalaisen, kuin yrityksenkin elämään. Valtion kasvava rooli johti myöskin vihreiden puolueiden syntymiseen 1980-luvulla, jotka ottivat poliittiseksi kärjekseen ympäristöasiat. (Uekötter 2014, 86–89, 115–122.)

Suomessa valtiotason ympäristöhallinnon perustaminen puolestaan liittyi osittain kansainväliseen uskottavuuteen, sillä esimerkiksi Ruotsissa oli jo saanut alkunsa ympäristöasioista vastaava keskusvirasto. Mielenkiintoisena faktana voidaan todeta, kuinka Suomessa 1970-luvun luonnonsuojeluvuodesta kului vielä yli kymmenen vuotta, ennen kuin maahan perustettiin virallinen ympäristöasioista vastaava ympäristöministeriö vuonna 1983. Ennen ympäristöministeriön perustamista ympäristöasioita hoitivat ensin ympäristönsuojelun neuvottelukunta ja sen jälkeen keskushallinto, joka jaettiin aluksi kahden siitä kilpailleen ministeriön kesken. (Haila & Jokinen 2008, 32–34.) Tällaisten hallinnollisten jako-ongelmien todetaankin olleen yksi Suomen ympäristöhallinnon erityispiirre.

Tultaessa kohti 2000-lukua voidaan ympäristöasioiden merkityksen katsoa yhä korostuneen, vaikkakin tietoisuuden kasvusta on Hanniganin (2006, 75) mukaan pitkä matka niiden ottamiseen osaksi lainsäädäntöä, sillä hänen mukaansa politiikassa on usein kyse taloudellisista vaikutuksista ja useiden eri ryhmittymien eduista, joiden kanssa päättäjät tasapainoilevat. Poliittisen kentän monimutkaisuudesta huolimatta vihreät puolueet ovat alkaneet saavuttaa yhä vahvempaa vaikutusvaltaa eri maiden politiikassa, kuten esimerkiksi Suomessa ja Saksassa (Uekötter 2014, 146–153). Tästä huolimatta ympäristöasiat jäävät yhä esimerkiksi Yhdysvaltojen tärkeysjärjestyksessä ajoittain muiden asioiden, kuten talousnäkökymien ja terrorismin vastaisen sodan taakse (Kline 2011, 161). Näihin tulkintoihin liittyen Kelemen ja Vogel (2010) esittävätkin, että nykyisin johtavana toimijana ympäristöasioissa voi katsoa Yhdysvaltojen sijasta olevan Euroopan Unionin, joka on hallinnollisella mallillaan onnistunut saavuttamaan tilan, jossa positiivisen kehityksen voi katsoa ruokkivan itseään. Tällaisessa tilanteessa asetetut kansalliset ympäristöstandardit ja vihreiden liikkeiden voimakkuus ajavat valtion tilanteeseen, jossa sen on helpompi kannattaa ehdotettuja kansainvälisiä ympäristöstandardeja.

Nykyhetkessä Euroopan Unioni näyttäytyy erittäin aktiivisena ja merkittävänä toimijana ympäristöasioiden saralla. Vuoteen 2030 mennessä EU:n ta-

voitteena on vähentää päästöjä 40 prosenttia vuoden 1990 tasoon verrattuna. Tämä tarkoittaa merkittäviä toimia esimerkiksi uusiutuvan energian käytössä ja energiatehokkuuden parantamisessa. Mainitut linjaukset vaikuttavat myös Suomeen, jonka osalta tavoitteena on vähentää päästöjä vuoteen 2030 mennessä vähintään 39 prosenttia vuoden 2005 tasosta. (Ympäristöministeriö 2018.) Kansainväliset ja kansalliset ilmastolinjaukset pohjautuvat nykyisin usein IPCC:n julkaisemiin raportteihin ympäristön tilasta ja sen kehittymisestä tulevaisuudessa. IPCC:n julkaisemassa erityisraportissa korostetaan ilmasto-ongelman moniulotteista luonnetta, joka vaatii silkan päästöjen vähennyksen lisäksi myös merkittäviä muutoksia ihmisten asenteissa ja yhteiskunnallisissa rakenteissa (IPCC, 2018). Tässä mielessä IPCC:n näkemykset mukailevat Hanniganin (2006, 20–21) esittämiä näkemyksiä siitä, kuinka valtiot ja vallitsevat ideologiat voidaan nähdä voimakkaina syinä ekologisen tuhon taustalla. Hannigan nojaa ajatuksissaan siihen, kuinka eläinten ja luonnonvarojen kohdalla vallitsee ristiriita käyttöarvon ja vaihtoarvon välillä, joka johtaa järjestelmän vääristymiseen. Ajatus käyttöarvon ja vaihtoarvon ristiriidasta ohjaa meidät käsittelemään tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä toimijoita: yrityksiä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, millainen on yritysten rooli ympäristöhallinnassa.

2.1.2 Ympäristöongelmien yhteiskunnallinen tulkinta

Sosiologisesta näkökulmasta tarkasteltuna voidaan erotella kaksi keskeistä diskurssia, jotka selittävät ympäristön kehittymistä epätasapainotilaan. *Ekologinen näkökulma* kilpailevista ympäristötoiminnoista nojaa ajatukseen luonnon tarjoamista resursseista ja niiden keskinäisistä suhteista, jotka yhdessä luovat elämän verkoksi kutsutun kokonaisuuden. Tunnettu ekologista näkökulmaa havainnollistava esimerkki on Dunlapin (1993) mallinnus kolmesta ympäristön kilpailevasta tekijästä, joita ovat elintila, tuotantotila, sekä jätteiden sijoitus. Ekologisen mallin heikkous piilee siinä, että se ei juurikaan huomioi ihmisen luomien sosiaalisten konstruktoiden vaikutusta ympäristöön. *Poliittisen taloustieteen näkökulma* puolestaan huomioi valtiot ja vaikuttavat ideologiat merkittävänä tekijänä ekologisen tuhon taustalla, sillä niiden voi katsoa toimivan halujen luojina, sekä arvon asettajina eläimille ja luonnolle, yhdessä yritysten kanssa. Ristiriita luonnonvarojen käyttöarvon ja vaihtoarvon välillä on kuitenkin johtanut tilanteeseen, jossa ihmiskunnan voi katsoa systemaattisesti ylikuluttaneen resursseja. Tällaista jatkuvaa luonnonvarojen käyttöä ja talouden kasvupainetta on mahdollista kuvailla tuotannon juoksumaton käsitteellä, jolla viitataan jatkuvan talouskasvun etsimiseen luonnonvarojen niukkuudesta huolimatta. (Hannigan 2006, 16–21.)

Dunlapin (1993) mallin esittelemää reunaehtojen ylittymistä voidaan analysoida myös Urryn (2013, 85–91) esittelemän runsashiilisyiden käsitteen avulla, sillä molemmissa lähtökohtana on globaalin kantokyvyn ylittyminen. Urryn mukaan jatkuvaan talouskasvuun ja trendeihin pohjautuva yhteiskuntamme pohjautuu runsashiilisyteen, jolla viitataan uusiutumattomien energianlähteiden runsaaseen käyttöön. Runsashiilisyys ei kuitenkaan rajoitu pelkästään yksittäisiin toimiin, vaan sen rakentamat sosiaaliset systeemit ulottuvat syvälle yhteiskunnalliseen rakenteeseen ja limittyvät toisiinsa monimutkaisesti, jonka

vuoksi ihmisten käytösmallien muuttaminen ei ole yksinkertaista. Tässä yhteydessä Urry myös viittaa siihen, kuinka kulutushyödykkeet ja -palvelut merkitsevät ihmisille pelkkää materiaa enemmän, sillä niiden voi katsoa rakentavan yksilön identiteettiä. Tästä näkökulmasta tulkiten myös Hailan ja Jokisen (2008, 40–41) näkemys ympäristöhuolesta kulttuurisena näkökantana, joka kuuluu kiinteästi osaksi nyky-yhteiskuntaa, vaikuttaa varsin perustellulta väittämältä. Tällöin huomio kiinnittyy myös yhteiskunnallisiin asenteisiin, joten on perusteltua tarkastella, kuinka ympäristöongelmat rakentuvat yhteiskunnallisessa mielessä. Tähän liittyen Hannigan (2006, 68) esittelee kolmeportaisen mallin ympäristöongelmien rakentumisesta ja niiden limittymisestä osaksi yhteiskuntaa ja edelleen osaksi lainsäädäntöä. Taulukko 1 esittelee Hanniganin esittämän viitekehityksen, joka alkaa ongelman jäsentämisestä ja tarvittavan tiedon kokoamisesta, jota seuraavat tiedon esittäminen, ja sen aseman vakiinnuttaminen ja legitimointi.

Esitellyssä mallissa *ongelman jäsentäminen* viittaa siihen, kuinka jokin käytännössä ilmenevä tapahtuma saadaan yleistettyä tutkimuksi tiedoksi tutkijoiden toimesta. Prosessissa merkittäviä tekijöitä ovat etenkin paikallistason toimijoiden tarpeellinen kuuntelu, sekä ongelman riittävä mediakiinnostavuus ja aiheen maanläheisyys. *Tiedon esittäminen* on puolestaan prosessi, jossa viitataan tiedon saamaan mediahuomioon ja sen tietoisuuden levittämiseen suuren yleisön joukossa. On kuitenkin huomioitavaa, etteivät ympäristöongelman merkittävyys ja sen saama mediahuomio välttämättä aina korreloi keskenään. Mediahuomion saamisessa on kyse useiden tekijöiden summasta, mutta yksi suuri vaikuttava tekijä on se, kuka asian esittää ja kuinka asia kehystetään, eli missä kontekstissa se tuodaan esille. *Ympäristöongelman aseman vakiinnuttaminen ja legitimointi* riippuvat paljon esitetyn ongelman tietopohjasta, sen esitysajankohdasta, sekä silkasta tuurista. (Hannigan 2006, 67–75.)

TAULUKKO 1 Ympäristöongelmien konstruoinnin avaintekijät (suomennettu versio, Hanigan 2006, 68)

Vaihe	Kysymyksen rakentaminen	Esittämisvaihe	Kysymyksen käsitteilyvaihe
<i>Keskeiset tehtävät</i>	Ongelman havaitseminen Ongelman nimeäminen Väitteen perusteen määrittäminen Rajoitusten määrittely	Huomion vaatiminen Väitteen perustelu	Toiminnan herättäminen Tukivoimien mobilisointi Omistajuuden puolustus
<i>Keskeiset välityskanavat</i>	Tiede	Massamedia	Politiikka
<i>Pääväitteen perustelut</i>	Tieteellinen	Moraalinen	Lakiin pohjautuva
<i>Tieteen rooli</i>	Trendien kartoitus	Viestintä	Sovelletun suunnan analysointi
<i>Vaarat epäonnistua</i>	Selvyyden puute Moniulotteisuus Ristiriitaiset tieteelliset perustelut	Vähäinen näkyvyys Uutuudenviehätyksen hälveneminen	Vastustus Aiheeseen kyllästyminen Kumoavat väitteet
<i>Strategiat menestykseen</i>	Tutkimuspohjan asettaminen Perusteiden selkeys Tieteellinen työnjako	Linkittyminen populaari-aiheisiin Dramaattinen kieli ja visuaalisuus Retoriset strategiat ja taktiikat	Verkostoituminen Teknisen asiantuntijuuden kasvu Päätöksenteon mahdollisuuksien avautuminen

2.2 Yritysten ympäristösuhteen kehittyminen

Yritysten ympäristötoimijuuden tutkimus on Kallion (2004a, 247–253) mukaan ollut vähäisempää, kuin yleinen yhteiskuntatieteellinen ja poliittinen tutkimus aiheesta. Syyksi tähän Kallio esittää liiketaloustieteiden vähäisemmän kiinnostuksen historiaan verrattuna yhteiskuntatieteisiin. Tutkimuksien pohjalta on kuitenkin saavutettavissa konsensus siitä, että 1990-luvulle tultaessa ympäristöasiat alkoivat näytellä yhä suurempaa roolia yrityksissä, jolloin niihin alettiin suhtautua proaktiivisena toimintana, isompana yhteiskunnallisena voimana, sekä yritystä itseään hyödyttävänä toimintana (Berry & Rondinelli 1998; Kallio 2004a, 252–253; Haila & Jokinen 2001, 130–132). Etenkin Kallio kuitenkin esittää, kuinka 1990-luvun alussa ympäristöasioita tulkittiin yrityksissä vain puheen tasolla, ja vasta vuosikymmenen loppupuolella ne tulivat aidosti osaksi käytäntöjä, yritysten omaksuessa yhä vahvemmin markkinavetoisen strategian ympäristöasioiden tulkitsemisessa. Kuvio 2 havainnollistaa, kuinka yritysten ympä-

ristösuhteen voi katsoa kehittyneen 1960-luvulta kolme vuosikymmentä eteenpäin.

Proaktiivinen vaihe

(kestävän kehityksen malli)

1990-luku ja 2000-luku

Reaktiivinen vaihe

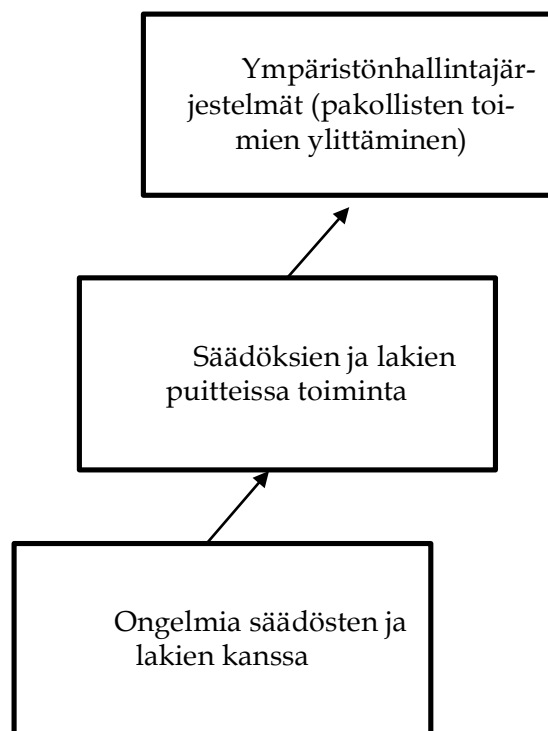
(kustannusnäkökulma)

1980-luku

Valmistautumaton vaihe

(kriisivaihe)

1960-1970 -luku



KUVIO 2 Yritysten suhtautuminen ympäristöasioihin aikakausien valossa (suomennettu versio, mukailen Berry & Rondinelli 1998)

Edellä nähtyä kuviota tulkitessa ajatukset palautuvat edellisessä luvussa (ks. luku 2.1.1) käsiteltyyn ympäristöaatteen politisoitumiseen, jota voidaan pitää merkittävänä taustatekijänä asetettujen säädösten ja lakien takana. Tältä osin Kuisman (2015, 94) ja Joutsenvirran (2015, 54–56) ajatuksia ympäristöpolitiikan roolista yritysten ympäristötoiminnan pohjana voidaan pitää varsin loogisina päätelminä. Tarkasteltaessa yritysten ympäristökehitystä ja yleistä yhteiskunnallista ympäristöpolitiikan suuntaa olisi helppoa päätyä rationaaliseen päätelyyn siitä, kuinka kehitys on ollut vain samansuuntaista. Tämän myöntää myös Kallio (2004a, 248–249), todeten kuitenkin samalla, kuinka tarkemmin tarkasteltuna eroja voidaan löytää, sillä yrityksen tavoite on aina tuottaa voittoa omistajilleen. Urry (2013, 180–182) puolestaan kuvailee, kuinka nykyisin maailmaa jäsennetään uusliberalististen diskurssien kautta, jotka pohjautuvat runsashiiliseen maailmanjärjestykseen. Uusliberalistisen maailmankatsomuksen voikin katsoa vaikuttavan edelleen vahvasti yritysten ympäristösuhteen taustalla.

Kallio (2004a, 258–262) esittelee yritysten ympäristöjohtamista käsittelevässä väitöskirjassaan kolmitasoisin mallin yritysten luontosuhteesta, jonka avulla hän pyrkii kuvailemaan yrityksen luontosuhteeseen vaikuttavat tekijät ja sen, kuinka luontosuhde on voinut muuttua vallitsevissa olosuhteissa. Yleistä yritysten ympäristösuhdetta käsitteleville tutkimuksille näyttää olevan usein kehityksen tulkitseminen ajalliseen viitekehykseen tukeutuen (esim. Berry & Rondinelli 1998; Schaltegger, Burritt & Petersen 2003, 33), mutta usein syvällisempi

pohdinta siirtymävaiheista ja niihin vaikuttavista tekijöistä jää vähemmälle huomiolle. Kallion esittelemät yrityksen luontosuhteet ovat *yksisuuntainen, puolitoistasuuntainen, sekä kaksisuuntainen yritys-luontosuhde*. On kuitenkin paikallaan noteerata Kallion huomautus siitä, kuinka kyseisen typologian tarkoitus ei ole lähtökohtaisesti soveltaa mallia tosielämän yrityksiin sen karkeajakoisuuden vuoksi, mutta se tarjoaa mielekkään lähtökohdan ymmärtää, kuinka yritysten ympäristöjohtamisen voi katsoa kehittyneen.

Suunnilleen 1980-luvun puoliväliin ulottuvaa *yksisuuntaista yritys-luontosuhdetta* kuvastaa passiivisuus ja pelkästään lain määrittelemien toimien tekeminen. Yksisuuntaisessa suhteessa huomio keskittyi siihen, kuinka luontoa voidaan maksimaalisesti hyödyntää, kuitenkin lakia rikkomatta. 1980-luvun puolivälistä alkaneessa *puolitoistasuuntaisessa yritys-luontosuhteessa* alkoi korostua vahvemmin kaksisuuntainen ajattelu, joka nosti esiin myös laista riippumattomia asioita. Puolitoistasuuntaisen suhteen reunaehdoksi voidaan kuitenkin määritellä edelleen talousnäkökulma, sillä ympäristöasiat koettiin merkittäväksi vain siihen saakka, kun ne näyttäytyivät taloudellisesti rationaalisilta. On kuitenkin paikallaan huomata, että keskeiseksi muutokseksi kahden esitellyn suhteen taustalla on nähtävissä yhteiskunnallisen asenteen yleinen vihertyminen, joka on muuttanut näkemystä siitä, mikä on yrityksen kannalta rationaalisesti järkevää toimintaa. Muutos yksisuuntaisesta puolitoistasuuntaiseen yritys-luontosuhteeseen ei kuitenkaan ole johtanut siihen, että pelkästään ympäristöasiat muodostaisivat yrityksen liiketoiminnallisen pohjan. Liiketoiminnan ideologisen tason muutos vaatisi sitä, että ympäröivä yhteiskunta mahdollistaisi tällaisen kehityksen lakien ja ihmisten toiminnan kautta. Toisin sanoen voidaan todeta, että yritysten ei ole järkevää mennä yhteiskunnan määrittelemien reunaehtojen ylitse. (Kallio 2004a, 258–260.)

Tutustumalla IPCC:n vuoden 2018 erikoisraporttiin ilmaston tilasta on helppo päätyä johtopäätökseen, että ihmiskunnan nykyinen elämäntyyli on kestänyt ympäristön, ihmisten, sekä eläinkunnan näkökulmasta (IPCC Special Report 2018). Tämän pohjalta on perusteltua ajatella, kuinka sekä yhteiskunnan että yritysten on pakko muuttaa suhdettaan luontoon tulevaisuudessa. Näin ajatellen voidaan yritysten ympäristösuhteessa edelleen havaita selkeä ristiriita, sillä jatkuvaan talouskasvuun ja trendeihin perustuva kulutusyhteiskuntamme (Urry 2013, 85–91) ei vaikuta jäsentävän asioita sen faktan pohjalta, että ekosysteemit ovat tutkitusti kantokyvyltään rajallisia järjestelmiä (Schaltegger, Burritt, Petersen 2003, 22). Mainitun kaltaisiin ajatuksiin Kallio (2004a, 260–261) perustaa ajatuksensa *kaksisuuntaisesta yritys-luontosuhteesta*, jossa taloudellisten lähtökohtien kanssa keskiöön nousevat yhteiskunnalliset ja ekologiset näkökulmat. Kaksisuuntaisessa suhteessa ympäristö nähtäisiin siis toisin sanoen yhtä merkittävänä tekijänä taloudellisen voiton kanssa. Tällainen ajatus on kuitenkin vielä tällä hetkellä teoreettinen, eikä siitä ole olemassa puhtaita käytännön esimerkkejä. Ongelmallista onkin, että tämän hetkinen yhteiskunnallinen ympäristö ei edes teoriassa mahdollista kaksisuuntaisen luontosuhteen kehittymistä. Taulukossa 2 on esitetty kolmen yritys-luontosuhteen ominaispiirteitä.

TAULUKKO 2 Yritys-luontosuhteen ominaispiirteet (Kallio 2004a, 261)

	Yksisuuntainen	Puolitoistasuuntainen	Kaksisuuntainen
<i>Ajanjakso</i>	-1985	1985-	?
<i>Asennoituminen</i>	Vastahakoinen, passiivinen	Mukautuva, innovatiivinen	Perinteisiä rajoja ylittävä
<i>Näkökulma luontoon</i>	Eksternaliteetti	Rajoittunut stakeholder	Vahva stakeholder
<i>Yhteiskunnallinen ideologia</i>	Nollakasvun vastustus	Heikko kestävä kehitys	Vahva kestävä kehitys
<i>Filosofinen perusta</i>	Antroposentrinen	Antroposentrinen	Valistuneen antroposentrinen, eksentrisen
<i>Rationaalisuus</i>	Taloustrionaalisuus (välineraationaalisuus)	Taloustrionaalisuus (välineraationaalisuus)	Ekologinen ja sosiaalinen taloudellinen rationaalisuus (päämääräraationaalisuus)
<i>Org.tieteellisen ymp.diskurssin terminologiassa</i>	Environmental management (traditional)	Environmental management (modern)	Sustaincentric management; ecocentric management

Vaikuttaa siltä, että yritysten ympäristösuhde on kehittynyt merkittävästi 1960-luvun lakisääteisten velvollisuuksien kanssa kamppailusta nykypäivän entistä enemmän vapaaehtoisuutta korostavaan ympäristösuhteeseen, mutta myös lakisäädöksillä on yhä oma merkityksensä. Banerjee, Iyer ja Kashyap (2003) havaitsivat positiivisen suhteen lainsäädännön ja yrityksen ympäristöhallintastrategian välillä, jonka lisäksi lainsäädännölliset voimat näyttävät myös vaikuttavan korkeimman johdon parantuneeseen sitoutumiseen ympäristöasioita kohtaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että ympäristöasiat limittyvät jatkuvasti yhä vahvemmin ympäröivään yhteiskuntaan ja ovat osa jokapäiväistä arkea. Asiaan perehtyvän on kuitenkin syytä kyseenalaistaa, missä määrin yritysympäristö -keskustelussa kyse on yritysten keinosta parantaa imagoaan ja liittää ympäristöasiat aitoon toimintaan vain siinä määrin, kun ne näyttävät rationaalisilta taloudellisen tuloksen suhteen. Yritysten ympäristötoimien aidosta hyödystä ympäristölle onkin käyty ajoittain myös varsin kriittisiä keskusteluita (Rohweder 2004, 110). Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin yritysten ympäristöjohtamista. Käsitteen avaamisen lisäksi luvussa käsitellään tarkemmin yrityksen motiiveja ympäristösuhteen kehittämiseksi sekä järjestelmiä, joiden avulla toimintaa voidaan konkreettisesti mitata.

2.3 Ympäristöjohtaminen

Kuten edellisessä kappaleessa tuotiin esiin, ympäristöasioiden merkitys alkoi korostua yrityksissä 1990-luvulle tultaessa. Tässä yhteydessä voidaankin pu-

hua markkinavetoisten strategioiden merkityksen kasvusta ja noususta valtiojohtoisen ohjauksen rinnalle (Kallio 2004a, 254). Kallion (2004b, 42–43) mukaan ympäristöjohtamisen voi käsitteellisesti katsoa muodostuvan kahdesta ulottuvuudesta: luonnonympäristöstä ja liiketaloudellisesta johtamisulottuvuudesta. Tässä mielessä käsitettä voidaan ajatella analogisena, jolloin ympäristö toimii alisteisena sanana johtamiselle, jolloin ympäristöjohtaminen voidaan määritellä Kallion mukaan esimerkiksi seuraavasti: ” - - tiedon hankinta ympäristöasioista, ja saadun tiedon hyödyntäminen yrityksen kokonaisstrategiaa tukevalla tavalla”. Schaltegger, Burritt & Petersen (2003, 22) esittelevät laajemman näkökulman todetessaan, kuinka yrityksen käytännöt ovat ympäristösuuntautuneita, mikäli ne liittyvät ekosfääriin koskettaviin asioihin. Hailan ja Jokisen (2008, 309) määritelmässä omaksutaan edellisiä kriittisempi lähestymistapa, jossa huomio kiinnittyy siihen, kuinka ympäristöjohtamisella pyritään ensisijaisesti tehostamaan yrityksen toimintaa ja oikeuttamaan nykyisten toimintatapojen jatkamista. Yhteisenä tekijänä esitetyille määrittelyille voidaan pitää kuitenkin sitä, että ne näkevät ympäristön ja yrityksen käytännön toimien liittyvän toisiinsa.

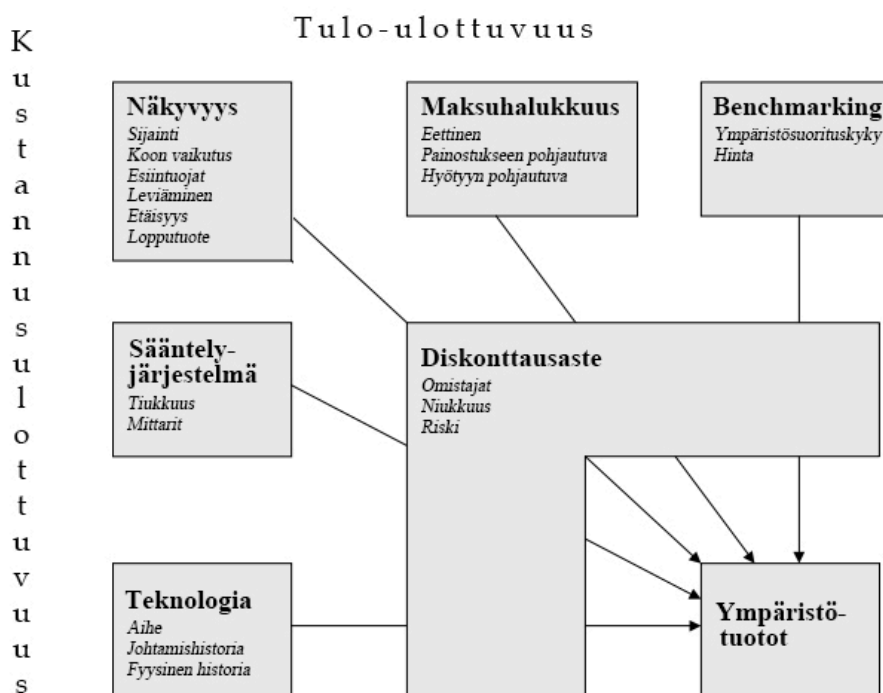
Perinteisesti ympäristöjohtaminen on yhdistetty usein yrityksen kilpailutekijöihin, päätöksentekoon, sekä ympäristöjärjestelmiin (Kallio 2004b, 45). Hiljalleen yrityksissä on tapahtunut siirtymää puheen tasolta myös käytäntöön, joka näkyy ympäristöjohtamisen strategisen potentiaalin yhä vahvempana ymmärtämisenä (Kallio 2001, 18). Siirtymä on tapahtunut Rinnekankaan (2004, 122–124) mukaan reaktiivisesta toiminnasta proaktiiviseen toimintaan. Reaktiivinen toiminta liittyi vahvemmin pilaantuneen luonnonympäristön eheyttämiseen, kun taas nykyisin enemmän vallitseva proaktiivinen ote lienee parhaiten kuvailtavissa tulevaisuusorientoituneena ajatteluna, jonka tavoitteena on tarkastella ympäristöä laajasta perspektiivistä ja ymmärtää, kuinka luonnonympäristö ja liiketoiminta on mahdollista liittää yhteen. Proaktiivisuuden voi katsoa liittyvän yrityksen motivaatiotekijöihin, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

2.3.1 Ympäristöjohtamisen potentiaaliset hyödyt yritykselle

Tämän tutkielman puitteissa pidetään lähtökohtana sitä, että suurin osa yrityksistä jäsenyy edellä esitellyn puolitoistasuuntaisen yritys-luontosuhteen alle. Kuten edellä osoitettiin (taulukko 1), lähtee puolitoistasuuntainen yritys-luontosuhde liikkeelle talousrationaalisesta ajattelusta, jossa yrityksen voitto on luonnonympäristön suojelua tärkeämpi tekijä. Tällöin voidaan ajatella, että juuri taloudellinen hyöty on yritykselle tärkein motiivi ryhtyä aktiiviseksi ympäristötoimijaksi. Ympäristösuojelun mahdollisia positiivisia vaikutuksia yrityksen taloudelliseen toimintaan voidaan tarkastella nelikentän kautta, jossa huomioidaan toimien aikaväli ja niiden välitön tai välillinen luonne (Lovio & Kuisma 2004, 27). Välittömät tekijät viittaavat kustannuksiin ja kasvumahdollisuuksiin, kun taas välillisten tekijöiden voidaan katsoa viittaavan yrityksen kysyntä- ja imagotekijöihin. Eräs tunnetuimmista tällaisen positiivisen yritys-ympäristö -vaikutussuhteen puolestapuhujista on Michael Porter, joka kuvailee niin yksittäisten yritysten kuin kokonaisten kansantalouksien hyötyvän taloudellisesti julkisvallan ympäristösääntelystä (Porter 1990; Porter & van der Linde 1995).

Positiivisten vaikutusten katsotaan Porterin mukaan perustuvan innovaatio-toimintaan, joka ohjaa yrityksiä ajattelemaan uudella tavalla ja toimimaan entistä resurssitehokkaammin, jonka puolestaan voi katsoa luovan edullisen aseman koko maan yrityksille verrattuna jäljessä tuleviin muihin maihin. Porterin hypoteesiin perustuen yritysten olisi näin ollen taloudellisesti rationaalista huomioida toiminnassaan myös ympäristönäkökulmat.

Käytännössä ympäristöjohtamisen tuomia taloudellisia hyötyjä yritykselle on vaikea mitata, sillä suhteeseen voidaan katsoa vaikuttavan ainakin johdon onnistuminen keskeisissä ympäristöjohtamiseen liittyvissä päätöksissä (Schaltegger & Synnestvedt 2002), sekä yrityksen tekemien toimien ajallinen näkökulma ja siihen liittyvä U-käyrää mukaileva taloudellinen kannattavuus (Teng, Wu & Chou 2013; Kallio 2001, 60). Aktiivisen ympäristöjohtajuuden ei myöskään voi katsoa olevan staattista, vaan Porterin esittämien ajatusten toteutumiseen voi katsoa vaikuttavan useita eri tekijöitä. Lankoski (2000, 116) erittelee väitöskirjassaan kuusi löytämäänsä tekijää (kuvio 3), jotka hänen mukaansa vaikuttavat yrityksen luontosuhteen tuomiin taloudellisiin hyötyihin. Vaikuttaviksi tekijöiksi on määritelty teknologia, vallitseva järjestelmä, näkyvyys, maksuhalukkuus, vertailukohdat, sekä yrityksen käyttämä diskonttausaste pitkä- ja lyhytaikaisten voittojen arvostamisessa.



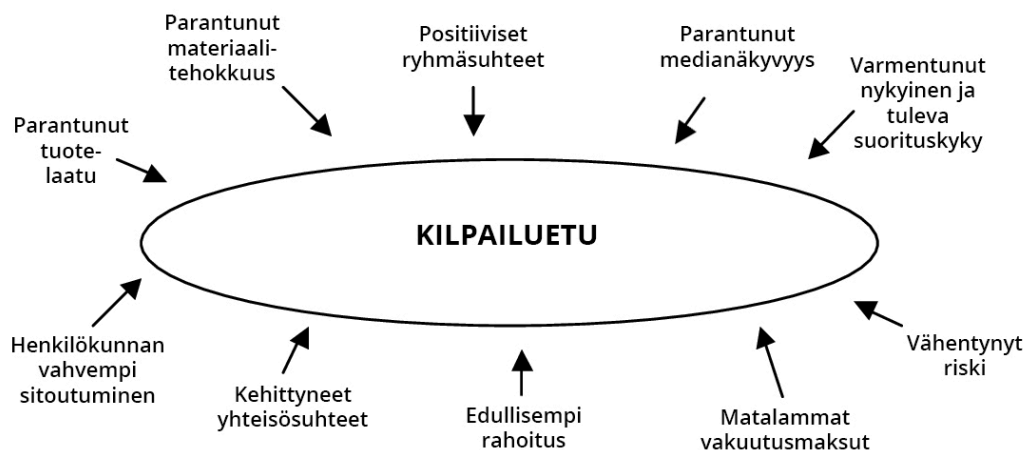
KUVIO 3 Yritys-luontosuhteen taloudellisten tuottojen rakentuminen (suomennettu versio kuvasta, Lankoski 2000)

Esitelty kuvio tarjoaa yhden näkökulman jäsentää saavutettavia hyötyjä ja toisaalta uhrauksia, joita yritys joutuu tarkastella pohtiessaan omaa suhdettaan ympäristöjohtamiseen. Lankosken tutkimuksen tulokset (2000, 148–152) osoit-

tavat, että yrityksen ympäristösuhdetta ja sen tuomia hyötyjä taloudelliseen tulokseen ei voida kuvailla yksiselitteisesti, vaan realisoituneeseen tulokseen vaikuttavat monet toimiala- ja yritysکوhtaaiset tekijät, kuten myös tehtyjen toteutusten ajallinen perspektiivi. Lankosken luoman jäsentelyn ansion voikin katsoa olevan siinä, että se huomioi useiden eri tekijöiden vaikuttavan yrityksen ympäristösuhteen muodostumiseen, huomioiden edelleen myös yrityksen johdon merkittävän vaikutuksen ympäristötoimien taloudellisen vaikuttavuuden muodostumisessa.

Vaikka taloudellisia näkökulmia pystytään näin ilmeisen perustellusti pitää merkittävänä vaikuttimina yritysten ympäristötoimien taustalla, ei niiden silti voida nähdä määrittelevän koko motivaatioperustaa yrityksen ympäristöjohtamiselle (Kallio 2001, 61–62). Esimerkiksi Schot ja Fischer (1993, 4–5) määrittelevät yritysten kohtaavan neljänlaisia paineita, jotka ajavat yrityksiä omaksumaan ympäristöjohtamisen käytäntöjä. Määriteltyjä painetekijöitä ovat lainsäädännölliset-, uskottavuus-, markkinaperusteiset-, sekä taloudelliset paineet. Samankaltaisiin päätelmiin ovat päätyneet myös Berry ja Rondinelli (1998), joiden mukaan yrityksiä proaktiiviseen ympäristökäyttäytymiseen ohjaavat sidosryhmien odotukset, sääntelyvaatimukset, kustannustekijät, sekä kilpailuvaatimukset. Ympäristöjohtamisen yritykselle tuomia hyötyjä voidaan tulkita myös sosiaalisesta näkökulmasta, jolloin yrityksen toimintaa voidaan kuvailla sosiaalisen toimintaluvan käsitteellä. Sosiaalisella toimintaluvala viitataan yrityksen proaktiiviseen vuorovaikutukseen sitä ympäröivien sidosryhmien kanssa, joka luo pohjan vuorovaikutukselle ja yrityksen julkiselle hyväksynnälle. (Gunningham 2009; Gunningham, Kagan & Thornton 2004.)

Welford ja Gouldson (1993, 11) esittelevät kymmenestä kohdasta koostuvan jäsentelyn (kuvio 4), kuinka ympäristöjohtaminen voi johtaa kilpailuedun muodostumiseen yritykselle. Welfordin ja Gouldsonin jäsentely huomioi kattavasti jo esiteltyt taloudelliset näkökulmat, huomioiden kuitenkin samalla myös riskin, sosiaalisen toiminnan sekä sidosryhmien merkityksen. Esitelty kuvio tarjoaa mielekkään lähtökohdan muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä asioita ympäristöjohtaminen voi teoreettisesti tarjota yritykselle, mahdollistaen kilpailuedun kehittymisen.



KUVIO 4 Näkemys ympäristöjohtamisen tuomista kilpailueduista yritykselle (suomennettu versio kuvasta, Welford & Gouldson 1993, 11)

Kuvioihin 3 ja 4 pohjautuen voidaan tehdä muutamia tärkeitä havaintoja. Ensimmäkin, yrityksen ympäristöjohtamisen tuomiin taloudellisiin hyötyihin vaikuttavat useat eri tekijät, ja vaikutussuhde on paikasta, toimialasta, ja ajankohdasta riippuvainen. Toiseksi, vaikka taloudelliset näkökulmat ovat usein esillä ympäristöjohtamisen yritykselle tuomia hyötyjä pohdittaessa, voidaan tutkimuksien pohjalta löytää myös muita merkittäviä tekijöitä, jotka ajavat yrityksiä omaksumaan ympäristöjohtamisen käytäntöjä. Erikseen on tarkasteltava kuitenkin sitä, kuinka hyödyllisiä tällaiset puolitoistasuuntaiseen yritys-luontosuhteeseen pohjautuvat ympäristöjohtamisen käytännöt ovat luonnonympäristön kannalta, ja kuinka yritys-luontosuhde voi muuttua tulevaisuudessa ja mihin mahdollinen muutos voi pohjautua. Näitä asioita pohditaan erikseen jäljempänä omassa kappaleessaan.

2.3.2 Ympäristöjärjestelmät käytännön työkaluina

Ympäristöjärjestelmät perustuvat ympäristösuorituskyvyn käsitteeseen, jonka voi puolestaan nähdä rakentuvan viidestä eri tekijästä, joita ovat fyysikaalinen, kommunikatiivinen, operatiivinen, kulttuurinen, sekä taloudellinen ulottuvuus (Kuisma, 2004, 111–112). Mikäli ympäristösuorituskyky ymmärretään näin, tuottaa se kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen ympäristötoimijuudesta. Ympäristösuorituskykyä mittaamalla saadaan paljon dataa, mutta keskeisenä asiana voidaan pitää datan muokkaamista muotoon, jossa siitä on aidosti hyötyä sitä tulkitseville sidosryhmille. Ympäristösuorituskyvyn vertailua ja ympäristöjärjestelmien asemaa yrityksessä pohdittaessa on kuitenkin pidettävä mielessä toimialakohtaisuus, sillä suurteollisuuden ja palvelualan toimijat eroavat luonnollisesti merkittävästi toisistaan (Kuisma 2004, 121). Kummassakin ta-

pauksessa ympäristöjärjestelmät kuitenkin liittyvät yleensä yrityksen ympäristöjohtamisen strategiaan tekijöihin (Kallio 2001, 24–25).

Keskeisimpiä käytössä olevia ympäristöjärjestelmiä ovat ISO 14001 -standardi sekä EMAS-asetus, joista ensin mainittu on ollut käytävien yritysten lukumäärän valossa huomattavasti suositumpi (Rohweder 2004, 101–103). ISO 14001 -standardi ja EMAS-asetus pohjautuvat pitkälti samoihin elementteihin, joita ovat ympäristöpolitiikka, suunnittelu, järjestelmän toteuttaminen ja käytännön seikat, korjaavat toimenpiteet ja ulkoinen tarkastus, sekä johdon antama katselmus. Keskeistä mainituissa ympäristöjärjestelmissä on näin ollen sitoutuminen kehitykseen, jonka täytyy olla johdonmukaista ja yrityksen määrittelymisen ympäristöpolitiikan mukaista. Erojakin järjestelmien väliltä löytyy, sillä EMAS-asetus on EU:n sisäinen työkalu, kun taas ISO 14001 -standardi on kansainvälinen työkalu. Lisäksi EMAS-asetuksen julkisuusperiaatteet ovat huomattavasti ISO 14001 -standardia laajempia ja EMAS-asetus olettaa yrityksen noudattavan ympäristölainsäädäntöä jo alusta alkaen. (Rohweder 2004, 102–104; Lovio 2004, 123–124). Näiden kahden järjestelmän eroista huolimatta laaja ympäristöjärjestelmien (ISO 14001 ja EMAS) ja yrityksen ympäristösuorituskyvyn suhdetta käsittelevä meta-analyysiin pohjautuva tutkimus osoittaa kahden mainitun tekijän olevan positiivisesti yhteydessä toisiinsa (Erauskin-Tolosa, Zubeltzu-Jaka, Heras-Saizarbitoria & Boiral 2019).

Rohweder (2004, 105–107) jäsentää yritysten motiiveja käyttää ympäristöjärjestelmiä sisäisen ja ulkoisen ulottuvuuden kautta. Tällöin sisäiset tekijät liittyvät esimerkiksi kustannustehokkuuteen ja ympäristöriskien parempaan hallitsemiseen, kun taas ulkoiset tekijät liittyvät vahvemmin imagotekijöihin, sidosryhmiltä tulevaan paineeseen, sekä lainsäädäntötekijöihin. Khanna & Anton (2002) tutkivat S&P -luokitukseen pohjautuen 500 suuren kokoluokan yritystä ja niiden suhtautumista ympäristöjärjestelmiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka ympäristöjärjestelmän kehittämiseen vaikuttavat säädökset, hyvältä näyttäminen sidosryhmille, sekä saavutettu kilpailuetu. Toinen huomioitava seikka tutkimustuloksissa on se, kuinka markkinapohjaiset paineet vaikuttavat yritysten ympäristöjärjestelmien omaksumiseen julkishallinnon sääntelyä enemmän. Usein ympäristöjärjestelmät liittyvät luontevasti yrityksen laatu- ja ympäristöjärjestelmiin, jolloin ne on helpompi omaksua osaksi yrityskulttuuria (Lovio 2004, 126). Tämän lisäksi Lovio viittaa siihen, kuinka myös ympäristöviranomaiset ovat huomanneet ympäristöjärjestelmien vapaaehtoisen omaksumisen merkityksen, joka on näkynyt ohjauspolitiikassa.

Elinkaariajattelun käsitteellä viitataan esiteltyjä ympäristöjärjestelmiä laajempaan näkökulmaan, jossa huomioidaan koko tuotteen elinkaaren aiheuttamat päästöt. Usein elinkaariajattelu mielletään tuotepainotteisen yrityksen työkaluksi, jolloin huomio kiinnittyy omaa yritystä laajemmin myös koko arvoketjuun. Tällöin kyse on koko prosessista aina raaka-aineiden hankinnasta jätteen syntymiseen asti. Systeemiajatteluun pohjautuvan elinkaariarvioinnin hyödyntäminen ei kuitenkaan ole ongelmattonta, sillä sen mukaan koko tuotteen elinkaaren pitäisi parantua tehdyn ratkaisun toimesta. Haasteeksi nousevat kuitenkin koko elinkaarta tarkasteltaessa sen laajuus ja vaikuttamisen vaikeus, sekä tulosten monitulkintaisuus. Vaikka elinkaariajattelun voidaan katsoa pienentävän ympäristöhaittojen ulkoistamisen vaikutusta ympäristökuormituksia las-

kettaessa, tulee arvioinnin monitulkinnaisuus näin huomioida. (Heiskanen 2004, 135–139; Rohweder 2004, 112).

2.4 Urheiluorganisaatiot ympäristötoimijoina

Ympäristöhuoli koskettaa koko yhteiskuntaa ja sen kaikkia sektoreita, mutta urheilun parissa ympäristöaihetta on käsitelty varsin suppeasti. Mallen, Stevens ja Adams (2011) analysoivat 21 urheilun tieteellistä lehteä ja niissä vuosina 1987–2008 julkaistuja tutkimusartikkeleita. He havaitsivat vain 17 artikkelin liittyvän ympäristöasioihin ja kestäväan kehitykseen ja lisäksi suurin osa artikkeleista keskittyi pelkästään ympäristötoimijuuden pintapuoliseen esittelyyn. Urheilun ympäristöasioiden parissa olympialiike on saanut osakseen merkittävästi tarkastelua, jos huomioidaan tutkimuksen niukkuus yleisellä tasolla (ks. esim. Loland 2006; Samuel & Stubbs 2013). Artikkelissaan Loland (2006) viittaa, kuinka ympäristöasiat ovat olleet Kansainvälisellä olympiakomitealle (KOK) keskeisessä roolissa jo pitkään ja esimerkiksi vuonna 1995 KOK otti asiakseen perustaa Urheilu ja ympäristö -komission. KOK:n keskeisen aseman kuvailun lisäksi Loland esittää, että olympialiikkeellä voisi hyvinkin olla potentiaalia tulevaisuuden ympäristöasioiden ajamisessa. Myös Samuel ja Stubbs (2013) pitävät Kansainvälistä olympiakomiteaa keskeisenä toimijana ja nostavat esiin esimerkiksi yhteistyön Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelma UNEP:n kanssa. Yhteistyön myötä ympäristöstä tuli yksi keskeinen osa koko olympialiikettä, yhdessä itse urheilun ja kulttuurin kanssa. Toisaalta tutkijat nostivat esiin myös Albertvillen olympialaisten (1992) kohtaaman kritiikin ympäristöasioiden huomioinnista ja näkevät myös sen toimineen vaikuttimena KOK:n ympäristöasioiden huomioinnille. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista esitellä kaikkia olympialaisia koskettavia ympäristötutkimuksia, mutta keskeistä on ymmärtää, että olympialiike on yksi voimakkaista vaikuttajista, jonka kautta ympäristöasioiden voi katsoa tulleen urheilun piiriin.

Julkaisussaan Simula, Itkonen ja Matilainen (2014) lähtevät kartoittamaan omien sanojensa mukaan Mallenin ym. (2011) esittämää pohdintaa *”liikuntakulttuurin avaintoimijoiden edellytyksistä sopeutua yleisiin ympäristöpoliittisiin tavoitteisiin sekä kestäväan kehityksen mukaisten käytäntöjen kehittämiseen”*. Aihepiirin tutkimuksen vähäisyyden huomioiden ei ehkä voidakaan pitää niin yllättävänä, että Simulan ym. saamat tulokset osoittavat, kuinka suomalaisissa liikuntatoimissa avoin ja kriittinen keskustelu ympäristöä kuormittavista käytännöistä on vähäistä. Tutkijoiden näkemyksen mukaan liikuntatoimissa ja järjestöissä on tehty kehitystyötä ympäristöasioiden osalta, mutta he näkevät silti tarvetta valtakunnalliselle hankkeelle aiheeseen liittyen. Saatujen tuloksien voi pohtia heijastelevan myös yksityisellä pohjalla toimiviin urheiluorganisaatioihin, sillä usein moni suomalainen urheilun yksityinen toimija tekee kiinteää yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. Esimerkiksi useat jääkiekon pääsarjajoukkueet pelaavat jäähalleissa, jotka ovat kokonaan kaupungin omistamia tai osaomisteisia.

Ammattimaisen urheiluorganisaation voidaan ajatella viihteellisessä muodossaan liittyvän kulutustottumuksiin, jotka luovat sosiaalisia käytänteitä,

mutta toisaalta myös palveluihin minän tuottajina (Urry 2013, 92). Urheilukirjallisuudessa tällaisia ihmisen persoonaan liittyviä tekijöitä kuvaillaan usein identifikaatiolla ja sen eri tasoilla, jotka kuvaavat yksilön suhdetta urheiluorganisaatioon (Fetchko, Roy & Clow 2013, 32–33). Urheiluorganisaation merkityksen kannattajille tiedostaen Inoue ja Kent (2012) tutkivat opiskelijoilta kysyen, kuinka organisaation ympäristötoiminta vaikuttaa ympäristöasenteisiin ja suhtautumiseen organisaatiota kohtaan. Tutkijat havaitsivat, että organisaation positiivinen ympäristötoiminta parantaa joukkueen arvojen omaksumista kannattajien keskuudessa. Lisäksi tulokset tukevat ajatusta siitä, että joukkueen ympäristöpainotteiset arvot omaksuttuaan kannattajat omaksuvat ympäristöajattelua enemmän myös omiin päivittäisiin rutiineihinsa. Kannattajien käytösmallien muuttumisen lisäksi Inoue ja Kent (2012) sekä Watanabe, Yan, Soebbing ja Fu (2019) nostavat esiin myös muut ryhmät kuin kannattajat ja esittävät, kuinka urheilulla saattaa olla vaikutusvaltaa ympäristöasenteisiin myös kannattajia laajemmassa mittakaavassa. Positiivisen ympäristökäyttäytymisen levittämisen lisäksi myös urheiluorganisaation voi nähdä hyötyvän siitä, että se edistää käytösmalleja, joilla on positiivisia tai helpottavia vaikutuksia ihmisten päivittäiseen arkeen (Kotler & Lee 2005). On kuitenkin huomioitava, että vaikka organisaation ympäristötoimijuudella näyttäisi olevan positiivisia vaikutuksia sekä yksilöille että organisaatiolle, ei kannattajien osallistaminen näihin ole aina helppoa, vaan vaatii urheiluorganisaatiolta paljon onnistunutta suunnittelua (Casper, Pfahl & McCullough 2014). Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan lähemmin urheiluorganisaatioiden motiiveja ympäristötoimintaan sekä esitellään näkemyksiä luokitteluista, joihin pohjautuen eri tason ympäristötoimijoita voidaan jaotella.

2.4.1 Urheiluorganisaatioiden motiivit toimintaan ja toimijoiden luokittelu

Urheiluorganisaatioiden näkemyksiä ympäristövastuullisuudesta tutkineet Babiak ja Trendafilova (2010) havaitsivat, että yhä useampi urheiluorganisaatio on alkanut tiedostaa toimintansa vaikutukset ympäristöön, joka on johtanut proaktiiviseen käytökseen ja vahvemman sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen. Lisäksi Babiakin ja Trendafilovan mukaan yhä useampi organisaatio myös tulkitsee tarkemmin määriteltäviä säännöksiä ja ympäristövastuullisuuden mahdollisesti mukanaan tuomia kustannussäästöjä. Samankaltaisiin päätelmiin päätyivät myös Trendafilova, Babiak ja Heinze (2013) jotka esittävät urheiluorganisaation ympäristövastuullisuuden liittyvän strategiseen yhteiskuntavastuullisuuteen, jonka avulla voidaan kasvattaa ja vahvistaa verkostoja ja yhteistyökumppanuuksia, jonka puolestaan voi katsoa liittyvän proaktiivisen toiminnan suunnitteluun. Vaikuttaakin siltä, että yleisten sosiaalisten arvojen muutokset, sidosryhmien muuttuneet odotukset, sekä lainsäädäntö joidenkin asioiden kohdalla eivät pelkästään tarjoa urheiluorganisaatiolle mahdollisuutta huomioida ympäristöasioita, vaan myös omalta osalta ajavat urheiluorganisaatiota kohti entistä vahvempaa ympäristöasioiden huomiointia (Trendafilova, McCullough, Pfahl, Nguyen, Casper & Picariello 2014).

Tutkimuksista nousee esiin myös itse tapahtumaympäristön eli stadionin merkitys pohdittaessa urheiluorganisaation ympäristötoimijuutta. Kellison ja

Mondello (2012) sekä Mallen, Adams, Stevens ja Thompson (2010) esittävät tutkimuksissaan positiivisen suhteen stadioneiden ympäristöasioiden huomioinnin, joukkueen parantuneen imagon ja parantuneiden stadioneiden rahoitusmahdollisuuksien välillä. Urheilutapahtumiin osallistumisen ja ilmanlaadun välistä suhdetta Kiinassa tutkineet Watanabe ym. (2019) eivät havainneet vaikutussuhdetta kahden muuttujan välillä, mutta tästä huolimatta tutkijat esittävät, että urheilun tulisi olla omalta osaltaan suunnannäyttäjänä ympäristöasioissa ja näin edistää kannattajien ymmärrystä asiasta.

Kuten edellä tuotiin esiin, useat tutkimukset viittaavat urheiluorganisaatioiden mahdollisuuteen toimia suunnannäyttäjinä. McCullough, Pfahl ja Nguyen (2015) esittävät tutkimuksessaan kolme ympäristötietoisuuden aaltoa urheiluorganisaatioiden keskuudessa, joiden avulla he pyrkivät luomaan selkeän kuvan siitä, miten urheiluorganisaatioiden ympäristösuhde voi kehittyä ja kuinka se tulisi nähdä prosessiluontoisena tapahtumana. Huomionarvoista on myös se, että McCulloughin ym. tutkimus pyrkii pikemminkin luomaan omana kokonaisuutenaan toimivan typologian sen sijaan, että se linkittyisi vahvasti johonkin tiettyyn joukkueeseen erikseen toteutetun tutkimuksen kautta, jolloin organisaatiokohtaiset yksityiskohdat voisivat vaikuttaa vahvemmin syntyvään luokitteluun. Kuvio 5 esittelee kunkin urheilun ympäristöaallon keskeiset elementit ja kuvailee urheilun ympäristötoimijuutta prosessiluontoisena jatkumona.



KUVIO 5 Urheiluorganisaatioiden ympäristötietoisuus aalloittain kuvattuna (suomennettu versio kuvasta, McCullough ym. 2015)

Esitellyssä typologiassa ensimmäinen aalto viittaa yksittäisiin toteutuksiin, tietopohjan syntymiseen ja yksinkertaisiin toimiin. Nämä niin kutsutut matalan kynnyksen toimenpiteet ovat usein suurelle yleisölle jo ennestään tuttuja, joka tekee niihin samaistumisesta helpompaa. Nämä korkean näkyvyyden toiminnot voivat liittyä esimerkiksi jätteenkäsittelyyn tai energian säästämiseen. Toista aaltoa voidaan pitää ensimmäisen aallon jatkumona, jossa tietopohjasta tulee yhä vankempaa, joka johtaa yhä kehittyneempiin toimintoihin. Tällöin ympäristötoimille haetaan vankempaa oikeutusta, jonka myötä organisaatio voi tehdä yhteistyötä esimerkiksi ympäristöorganisaatioiden kanssa. Toisaalta myös yh-

teistyö ulkoisten sidosryhmien kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneiden kanssa tiivistyy, joka lisää edelleen toimien luotettavuutta yleisön silmissä. Kokonaisuutena toisessa ympäristöaallossa ympäristötoimijuus voidaan nähdä strategisempänä toimintana, jonka lisäksi organisaatioon juurtunut tieto leviää yhä vahvemmin sekä sisäisesti että ulkoisesti. (McCullough ym. 2015.)

Taso kolme on kuvailtu korkeimmaksi ympäristöaalloksi, jossa ympäristötoiminta on strategista, liittyen näin osaksi koko organisaation strategista suunnittelua, jonka tavoitteena on muun muassa kustannuksien pienentäminen ja uusien tulomahdollisuuksien luominen. Tämän voi katsoa liittyvän siihen, kuinka organisaation työntekijät alkavat yhä vahvemmin ymmärtää ja hyödyntää ympäristöasioista saatavaa dataa ja tietoa ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtäviin sopimuksiin, jolloin ympäristönäkökulma tulee sisällytetyksi sopimuksiin jo lähtökohtaisesti. Yhteenvetona voidaan todeta, että kolmanteen aaltoon liittyy kiinteästi sertifikaattien hakeminen ja niiden määrän kasvu, jonka voi nähdä johtavan tietyn käytöksen normalisoitumiseen ja rutinoitumiseen toimialalla. Myös ulkoiset sidosryhmät tulevat yhä vahvemmin mukaan ympäristötoimintaa, jolloin ihmisiä saadaan ohjattua tehokkaammin ympäristöystävälliseen käytökseen. Kokonaisuutena kolme urheilun ympäristöaaltoa tarjoavat ymmärrystä paitsi ympäristötoimien asteittaisesta toteuttamisesta, myös siitä, kuinka toimet voivat hyödyttää urheiluorganisaatiota saavuttamaan kilpailuetua. (McCullough ym. 2015.)

Simula ym. (2014) ottavat hieman erilaisen lähestymistavan ympäristötoimijoiden luokitteluun. Aluksi on kuitenkin syytä huomioida, että tutkijat lähestyvät ympäristötoimijuutta liikunnan käsitteen kautta urheilun sijasta, sillä tutkimuksen kohdejoukkona ovat kaupunkien liikuntatoimet. Tutkimuksessaan Simula ym. luokittelevat kuntien liikuntatoimet kolmeen luokkaan niiden ympäristöjohtamista ohjaavien päätöksien ja asiakirjojen, ympäristöjohtamisen toimijoiden ja ympäristöjohtamiseen liittyvien tehtävien pohjalta. Mainittujen tekijöiden analysoinnin pohjalta tutkijat ovat nimenneet kolme luokkaa pitkään kehittäneiksi, vahvistaviksi sekä aloitteleviksi ympäristöjohtamisen toimijoiksi. (Mt.)

Pitkään ympäristöjohtamista kehittäneiden toimijoiden parissa ympäristöhallinta on huomioitu joko strategiatasolla tai omissa ohjelmissaan. Kehittäneiden luokassa korostuu myös suunnittelu ja kuuntelu, sillä kyseiseen luokkaan kuuluvista toimijoista löytyi ympäristöyhdyshenkilöitä ja auditointitoimenpiteitä. Lisäksi tietoa toimintojen ympäristökuormituksesta kerätään säännöllisesti ja lisäksi energiankulutuksen vähentämiseen on kiinnitetty huomiota, usein teknologisten ratkaisujen kautta pohtien. Pitkään ympäristöjohtamista kehittäneet toimijat näyttivät myös ajattelevan, että palvelutarjonnan muokkaaminen luonnonaikoihin sopivammaksi ja lähiliikuntapaikkojen kehittäminen ovat avaimia kestäväan kehitykseen. Pitkään kehittäneiden luokan sisältä löytyi kuitenkin myös eroja, etenkin tekojen toteuttamisen ja henkilöstön kouluttautumisen osalta. (Simula ym. 2014.) Taulukossa 3 on esitelty kolme määriteltyä toimijoiden ympäristöjohtamisen luokkaa ja niihin liittyviä havaittuja tekijöitä.

TAULUKKO 3 Julkisen sektorin liikuntatoimien ympäristötoimijuuden luokittelu (mukailen Simula ym. 2014)

Pitkään ympäristöjohtamista kehittäneet	Ympäristöjohtamista vahvistavat	Ympäristöjohtamista aloittavat
Ympäristöohjelma huomioitu strategiassa tai omana ohjelmanaan	Ohjelmia voi olla laadittu, ei toistuvia käytäntöjä	Ei suunnitelmia eikä aloitteita ympäristötoimijuuteen
Yhdys- ja ekotukihenkilöt	Puutteelliset käytännöt henkilökunnan ja johdon sitoutumiselle	Ei ympäristökuormitusten tarkastelua
Liikuntapaikkojen ympäristöarviointi	Energiatehokkuuden lisääminen	Ympäristölainsäädäntö ohjaa tarkastelua
Tiedon kerääminen ympäristökuormituksesta	Ympäristökuormituksen vähentämiseen pyrkivät toimet	Tehtyjä toimia ympäristökuormituksen hillitsemiseksi, ympäristö ei pääperuste
Energiatehokkuuden huomiointi	Tietoisuuden lisäämispyrkimykset vähäisiä	Em. myötä energiatehokkuuden parantaminen
Teknologiset ratkaisut ja investoinnit		
Keskittyminen energiakulutuksen vähentymiseen		
Palveluntarjonnan muuttaminen		
Koulutusmahdollisuudet henkilöstölle		

Ympäristöjohtamista vahvistaneet toimijat ovat tehneet työtä ympäristöjohtamisen kehittämisen eteen, mutta tehdyt toimet vaihtelevat. Vaikka kehittämissä työtä oltiin tehty, tutkijat eivät katsoneet sen olevan riittävää siihen, että sen avulla voitaisiin varmistaa tarvittavan tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen siten, että päästäisiin aitoihin tuloksiin. Vaikka tässä luokassa ei varsinaisia ympäristöohjelmia ollutkaan laadittu, ovat toimijat silti pyrkineet vähentämään toimintojen ympäristökuormituksia erilaisin keinoin. Henkilöstön koulutus ja kannustaminen sekä käytäntöjen uudistaminen ovat tässä luokassa kuitenkin olleet vähäistä. Ympäristöjohtamista aloittavien toimijoiden luokassa ei oltu tehty aloitteita, eikä toisaalta myöskään suunnitelmia ympäristöjohtamistoimien aloittamiseksi. Tästä huolimatta ympäristöön linkittyviä tekoja oli tehty paikoin myös tässä luokassa, mutta teot nähtiin ensisijaisesti esimerkiksi kustannussäästöjen hakemisena tai uuden teknologian käyttöönottamisena. (Simula ym. 2014.) Vaikka tarkasteltu tutkimus ohjaa katseita julkisen sektorin toimijoihin, voidaan syntyvän typologian kuitenkin nähdä auttavan myös yksityisten urheiluorganisaatioiden toiminnan tulkitsemisessä. Tässä yhteydessä tarkoituksena ei ole luoda kaiken kattavaa siirrettävää tulkintakehystä, vaan pikemmin-

kin tarjota viitteellisiä työkaluja tutkittavan kohdejoukon ympäristömotiivien analysointiin.

2.4.2 Huippu-urheilun yhteiskunnallinen vaikuttavuus ympäristöasioissa

Huippu-urheilun voi kiistatta pohtia olevan kiinteä osa yhteiskuntaa, jolloin on vain luontevaa ajatella, että sillä olisi vaikutuksia ihmisten merkitysten rakentamiseen. Suomen Olympiakomitean toteuttamasta huippu-urheilun yhteiskunnallinen perustelu –raportista (2018) ilmenee, että 72% suomalaisista kokee huippu-urheilijoiden tarjoavan myönteisiä esimerkkejä, joita seurata. Lisäksi 70% kokee raportin mukaan saavansa hyvää mieltä seuraamalla urheilua, jonka lisäksi myös yhteisöllisyyden rakentuminen nostetaan esille (Mt.) Huippu-urheilun vaikuttavuus on huomioitu myös globaalilla toimijatasolla. Vuonna 2016 solmittuun Pariisin ilmastositoumuksen pohjautuva YK:n urheilu ilmastolle –aloite nostaa selkeästi esille huippu-urheilun vastuun ja potentiaalinen ilmastotoumuksiin vaikuttamisessa (YK 2020). Aloite perustuu vapaaehtoiseen toimijuuteen ja mikäli toimija päättää osallistua siihen, sitoutuu hän noudattamaan viittä keskeistä periaatetta: 1) systemaattisten toimien toteuttaminen ympäristövastuullisuuden edistämiseksi 2) ympäristön kokonaisvaikutusten vähentäminen 3) kouluttaminen ympäristötekoihin 4) kestävän ja vastuullisen kuluttamisen edistäminen 5) edistää ilmastotekoja viestinnän keinojen avulla. Merkittävistä tavoitteista huolimatta allekirjoittaneiden määrää voidaan pitää tällä hetkellä varsin maltillisena, kun huomioidaan aloitteen globaali luonne. (YK 2020.)

Huippu-urheilun potentiaalisen vaikutuksen positiiviseen ympäristökäytännön kannustajana ovat huomioineet myös kansalliset järjestöt ja aiheen ympärille perustetut organisaatiot. Yhdysvalloissa näkyviksi toimijoiksi aihepiirin ympärillä ovat profiloituneet Green Sports Alliance ja Natural Resource Defence Council. Ensin mainitun liittouman päämääränä on hyödyntää urheilun kulttuurista ja taloudellista voimaa ympäristöasioiden edistämiseksi, keskittymällä seitsemään pääteemaan: energiaan, ruokaan, hankintoihin, kuljetukseen, tapahtumapaikkoihin, jätteeseen, sekä veteen. Green Sports Alliancen tarkoituksena on koota ja jäsentää toimivia ratkaisuja ja toimia huippu-urheilun välittävänä foorumina asioiden tietoisuuden levittämisessä ja hyvien käytänteiden omaksumisessa. (Green Sports Alliance 2020.)

Natural Resource Defence Council (NRDC) on edellä käsiteltyä moniulotteisempi organisaatio, sillä se ulottuu useisiin yhteiskunnan osa-alueisiin, joten huippu-urheilu on vain pieni osa sen toimijuutta. NRDC:n vaikuttaminen ja tulokset perustuvat organisaation käytössä oleviin oman alansa asiantuntijoihin ja toteutettuihin tutkimuksiin, joiden pohjalta he tuovat esiin maapallon ekosysteemin kannalta merkittäviä asioita. Vuonna 2016 organisaatio julkaisi artikkelin (NRDC Our Stories 2016), jossa käsitellään huippu-urheilun vaikutusmahdollisuuksia ilmastotoimijuuteen ja ympäristöystävällisen käytöksen edesauttamiseen. Lisäksi organisaatio on yksi keskeinen taustavaikuttaja esimerkiksi jääkiekkoliiga NHL:n ympäristöohjelman takana. Vuonna 1970 alkunsa saanutta NRDC:tä pidetään Yhdysvalloissa yhtenä tämän hetken vaikutusvaltaisimmista ympäristöasioiden sanansaattajista. (NRDC 2020.)

Suomessa aktiivinen toimija urheilun ja huippu-urheilun ympäristöasioissa on ollut Suomen Olympiakomitea, joka on ollut mukana esimerkiksi Ekokompassiin pohjautuvien tapahtumien koordinoimisessa, urheilun ympäristövastuuverkoston kokoamisessa, sekä toimivien tapojen keräämisessä ekotyökälpakkiin (Suomen Olympiakomitea 2018). Nykyisin Ekokompassi toimii myös tapahtumien osalta varsinaisen Ekokompassin alla, jota koordinoi Suomen luonnonsuojeluliitto. Mantere (2019) käsitteli pro gradu -tutkielmassaan urheilun ympäristövastuullisuusverkostoa ympäristöhallinnan mahdollisuusrakenteena ja havaitsi, kuinka verkosto on lisännyt rohkeutta puhua asioista, mutta aidon edistäjän rooliin päästäkseen verkoston tulisi kuitenkin saattaa puhe vahvemmin konkreettiselle tasolle.

Viimeisten vuosien aikana tapahtuneen kehityksen pohjalta vaikuttaa siltä, että huippu-urheilun roolia on alettu pohtia yhä vahvemmin ympäristövastuullisen käytöksen sanansaattajana. Vaikka urheilulla selkeästi voidaan ajatella olevan mahdollisuuksia ihmisten käyttäytymistottumuksiin, konkreettiset toimet ovat silti useassa tapauksessa vasta koeponnistusvaiheessa. Lisäksi tutkimuksen vähäisyys urheiluorganisaation ympäristötoimien merkityksestä kannattajien käyttäytymisen muuttamiseen jättää aiheen ympärille tällä hetkellä tulkinnanvaraa. Tulkinnanvaraisuudesta huolimatta useat urheiluorganisaatiot ovat ryhtyneet toimeen, myös jääkiekon saralla.

2.4.3 Ympäristöohjelmat jääkiekossa

Mailman seuratuin jääkiekkoliiga NHL (National Hockey League) on ollut viime vuosien aikaan useasti esillä sen positiivisten ympäristökannanottojen ansiosta, joissa liigan komissaari Gary Bettman on todennut ilmastonmuutoksen vaikuttavan koko jääkiekon lajipohjan vaarantumiseen (NHL Sustainability Report 2018; McCullough & Kellison 2017, 3.) NHL:n lanseeraamassa NHL Green -ympäristöohjelmassa ohjelman tavoitteet liitetään luonnollisten ja rakennettujen jääkiekon toimintaympäristöjen kehittämiseen, kestäviä innovaatioita ja yhteisöllisyyden merkitystä korostamalla. NHL Green julkaistiin vuonna 2008 yhteistyössä ympäristöjärjestö NRDC:n kanssa ja se koostuu neljästä keskeisestä teemasta, joita ovat energiankulutus, veden käyttö, jätteen määrä, sekä jäähdytysjärjestelmät. NHL:n omien laskelmien mukaan liiga on ohjelmaan pohjautuneiden toimien avulla onnistunut pudottamaan kokonaispäästöjään vuosien 2014–2016 välisenä aikana. Toinen huomioitava seikka on NHL:n teettämä tutkimus, jonka mukaan 65 prosenttia kannattajista kertoi vähentäneensä omaa ympäristönkuormitustaan mitatulla aikavälillä. Pitkän tähtäimen tavoitteena NHL mainitseekin suunnitelman tarkastella ja ymmärtää yhä vahvemmin kannattajien matkustuspäästöjä, jotka muodostavat merkittävän päästöerän. (NHL Green 2019.)

Pelkkien omiin toimiin vaikuttamisen lisäksi NHL Green -ohjelmassa mainitaan myös tavoite toimia rohkaisuna muille toimijoille käyttämään parhaita käytäntöjä, teknologioita ja keinoja, jotta yhä useammat kannattajat saataisiin sitoutettua paremmin aiheeseen (NHL Green 2019). NHL:n ympäristötoimijuutta tutkineet Johnson & Ali (2018) kuitenkin huomauttavat esitettyjen toimien pohjautuvan pitkälti markkinavetoisuuteen, jossa vastuu toiminnasta siir-

retään liigan joukkueille ja yksittäisille kannattajille. Tutkijat toteavat NHL:n olevan Yhdysvaltojen johtava liiga ympäristöasioiden osalta, mutta huomauttavat silti, että urheiluliigojen ympäristöohjelmia tarkastellessa tulee olla kriittinen sen suhteen, kuinka vaikuttavia ne ovat aidosti luonnonympäristön kannalta. Tällainen näkökulma mukailee Kallion (2004a, 315) tulkintaa siitä, että yhä nykyisinkin kestävä kehitys tapahtuu usein lingvistisellä, eikä aidon käytännön tasolla.

NHL:n lisäksi myöskin toinen keskeinen toimija, kansainvälinen jääkiekkoliitto (IIHF) on huomionnut kestävän kehityksen ja ympäristötietoisuuden omilla nettisivuillaan, joiden kautta on mahdollista ladata opas kestävän tapahtuman suunnitteluun ja organisointiin (IIHF 2019). Verrattuna esimerkiksi kansainvälisen jalkapalloliiton (FIFA) ympäristöraportointeihin (FIFA Sustainability Report 2018), näyttäytyy kansainvälisen jääkiekkoliiton ympäristötoimijuus kuitenkin varsin muodolliselta ja kevyeltä. Tämä asia lienee selitettävissä yksinkertaisesti sillä, että jalkapallo on lajina jääkiekkoa huomattavasti seurattumpi ja taloudellisesti merkittävämpi, joka puolestaan luo tutkimuksen valossa jalkapallolle suotuisimmat mahdollisuudet toteuttaa ympäristöjohtamiseen linkittyviä toimia (Schaltegger & Synnestvedt 2002). Edellä mainitut tutkijat kuitenkin huomauttavat myös, kuinka ympäristöystävällinen vaihtoehto tulisi aina olla mukana eri vaihtoehtoja rationaalisesti analysoidessa, jolloin kartoitetaan kunkin toimenpiteen soveltuvuus yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen.

Suomessa jääkiekko on perinteisesti ollut aikuisväestön seuratuin urheilulaji (Sponsor Insight 2019), jonka ansiosta laji saavuttaa suomessa suurta mediahuomiota. Tämä on havaittavissa myös taloudellisin mittarein, sillä vuonna 2015 jääkiekko ja siihen liittyvä toiminta muodostivat Suomessa noin 340 miljoonan euron arvonlisän maan bruttokansantuotteeseen, lisäksi työllistäen välittömästi noin 2900 henkilöä henkilötövuosilla mitattuna (KPMG 2015). Kotimaista jääkiekon pääsarjaa hallinnoi jääkiekon SM-Liiga Oy, brändinimeltään Liiga, joka lanseerasi vuonna 2018 Ympäristöohjelman, joka pohjautuu Lotta Hepo-ojan diplomityöhön. Laskentametodina työssä käytettiin elinkaarimallinusta, jonka avulla saatiin laskettua vertailukelpoinen hiilijalanjälki Liigan toiminnolle. Elinkaarimallinnuksen avulla jaoteltiin neljä päästöjä tuottavaa pääluokkaa, joiksi määriteltiin seurojen päästöt, areenojen lämmitys, areenojen sähkönkulutus, sekä katsojien matkustuspäästöt. Suurimmaksi päästöjen aiheuttajaksi nousivat katsojien matkustuspäästöt, jotka kattoivat noin 64 prosenttia kaikista mitatuista päästöistä (kuvio 6). Kuten lukija saattaa kuviosta huomata, esimerkiksi ruokailun tai varusteiden aiheuttamiin päästövaikutuksiin ei ole otettu kantaa tässä yhteydessä. Ratkaisu on Hepo-Ojan mukaan harkittu, sillä mainittuja asioita mitattaessa tulokset olisivat olleet liian tulkinnanvaraisia. (Liigan Ympäristöohjelma 2019; Hepo-Oja 2018).



KUVIO 6 Liigaseurojen päästöjen pääluokat (Liigan Ympäristöohjelma 2019)

Esitelyjen päästöjen luokittelun pohjalta Liiga määrittelee toimenpiteitä, joiden tavoitteena on pienentää koko Liigan hiilijalanjälkeä tulevaisuudessa. Toimenpiteet on jaoteltu kuuteen luokkaan: hallien energiatehokkuuden parantaminen, pelimatkojen keskittäminen, julkinen liikennöinti peleihin, seurojen varusteiden kierrättäminen, otteluiden jätehuolto, sekä luonnonsuojelu hiilipäästöjen kompensoimiseksi. Kuten päästöluokkien suhteesta voidaan havaita, kannattajien osuus on merkittävässä osassa siinä, kuinka ympäristöystävällisinä ottelutapahtumia voidaan pitää. NHL:n mukaisesti myös Liiga tekee yhteistyötä ”Pond Hockeyyn” (pipolätkä) olosuhteiden turvaamiseksi. Tutkimuksen valossa ulkona toteutettujen jääkiekkotapahtumien on todettu herättävän positiivisia ja nostalgisia muistoja niihin osallistujissa. (Liigan Ympäristöohjelma 2019; NHL Green 2019; Fairley, Ruhanen, Lovegrave 2015).

Tämän luvun tarkoituksena on ollut tarkastella ympäristöjohtamista monipuolisesti sekä yhteiskunnallisista että kaupallisista näkökulmista. Luku alkoi ympäristöaatteen historian ja politisoitumisen esittelyllä luoden aiheesta tietämättömälle lukijalle mielekkään lähestymisnäkökulman. Tämän jälkeen käsiteltiin ympäristöjohtamisen kehittymistä yrityksissä sekä ympäristöjohtamiseen liitettäviä mekanismeja ja potentiaalisia hyötyjä. Lopuksi tarkasteltiin kohdentummin urheilun ympäristöjohtamista ja edelleen jääkiekossa esiintyviä ympäristöohjelmia. Seuraavassa luvussa siirrytään käsittelemään yrityksen yhteiskuntavastuuta, sidosryhmien roolia, sekä vastuullisuusviestintää. Yrityksen yhteiskuntavastuullisuuteen voidaan katsoa liittyvän samoja elementtejä kuin ympäristöjohtamiseen, joten sen käsitteleminen laajentaa mahdollisuuksia käsiteltävän ilmiökentän ymmärtämiseksi. Sidosryhmien roolia voidaan pitää merkittävänä asiana myös ympäristöjohtamisen näkökulmasta niiden ohjaavan roolin takia. Näiden seikkojen lisäksi luvun tehtävänä on myös tarkastella vastuullisuusviestintää ja rakentaa teoriapohja kolmannen tutkimuskysymyksen tarkastelulle.

3 YHTEISKUNTAVASTUU JA SIDOSRYHMILLE VIESTINTÄ

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta sekä sidosryhmiä ja niiden vaikutuksia yrityksen toimintaedellytyksiin. Luvun keskeisenä tarkoituksena on esitellä yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden käsitteen teoreettista taustaa ja rakennetta, sekä rakentaa tulkintakehys sidosryhmien ja yrityksen välisten toimintaedellytyksien tarkastelulle. Luku osoittaa, kuinka sidosryhmillä on niiden sidosryhmäverkoston asemasta riippuen merkittävä vaikutusvalta yrityksen toimintaan. Lisäksi luku osoittaa ympäristövastuullisuuden liittyvän yrityksen yleiseen yhteiskuntavastuullisuuteen ja esittää muutamia keskeisiä havaintoja yritysten vastuullisuusviestinnästä sekä -raportoinnista. Viestinnän osalta tarkastelu on jätetty tarkoituksenmukaisesti suppeaksi tutkimuksen rajoitukset huomioiden. Täten viestinnän roolia voidaan tässä tutkimuksessa tulkita yleisenä käsitteenä, jolla viitataan yksinkertaisesti yrityksen ja sen sidosryhmien väliseen vuoropuheluun ilman syvällisempää teoreettista tarkastelua.

Tutkimus alkaa yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden osa-alueiden esittelyllä, josta siirrytään tarkastelemaan sen strategista kytkeä ja suhdetta taloudelliseen näkökulmaan. Tämän jälkeen tarkastellaan urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullisuutta esittäen, kuinka yhteiskuntavastuullisuutta ja siihen ohjaavia motiivitekijöitä käsitellään urheilun areenoilla. Sidosryhmien osalta tarkastelu alkaa käsitteen määrittelyllä, josta siirrytään käsittelemään tarkemmin niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan. Sidosryhmämarkkinoinnin alaluku osoittaa, kuinka myös markkinoinnillista näkökulmaa voidaan lähestyä yhteiskuntavastuuta mukailevista lähtökohdista. Luku päättyy ympäristövastuusta viestimisen käsittelyyn, joka luo yleisen käsityksen ympäristöviestinnän asemasta ja rajoitteista yrityksissä.

3.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuusta on tullut 2000-luvulla yhä kiinteämpi osa useiden yritysten arkea josta osoituksena on esimerkiksi fakta, että nykyisin yli 90 prosenttia maailman 250:stä suurimmasta yrityksestä julkaisee vuosittaisen vastuullisuusraportin (KPMG 2015). Käsitteenä yritys vastuullisuus ei kuitenkaan ole yksinkertainen määriteltävä, sillä käsitteelle ei ole olemassa yhtä universaalia määritelmää. Määritelmät vaihtelevat usein määrittelijästä ja määrittelyn tilanteesta riippuen, joten tässä suhteessa yrityksen yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi voidaan tulkita kaikki aina yksittäisen työntekijän toteutuksesta koko hankintaketjun analysointiin ja liiketoiminnan lähtökohtiin saakka. (Chandler 2014, 8–12.) Yhteiskuntavastuun voi katsoa perustuvan ajatteluun, jossa yrityksellä on velvollisuuksia yhteisöjä ja yhteiskuntaa kohtaan, jolloin kyse on tahojen keskinäisistä toimintasuhteista ja niiden prosesseista. Vastuullisuuskeskustelun voi näin katsoa pohjautuvan liiketoimintaetiikkaan, jolla viitataan yritysten eettisesti hyvään toimintaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 13–17.)

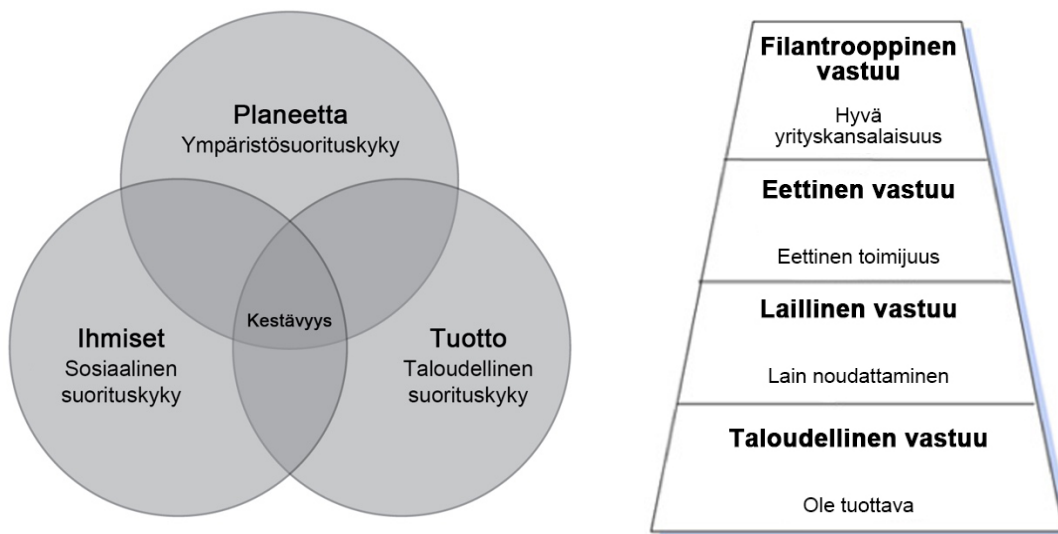
Keskustelu ja kehitys yrityksen yhteiskuntavastuun ympärillä ovat vahvasti sidoksissa kansainväliseen talouteen, joten aiheen määrittelyyn ovat luonnollisesti osallistuneet monet eri tahot. Eräs keskeisimmistä ja vahvimmin vaikuttavista toimijoista on Yhdistyneet Kansakunnat (YK), jonka useat linjaukset vastuullisuuden sektorilla ovat olleet pohjana monelle merkittävälle monikanalliselle hankkeelle. Tällaisia hankkeita ovat esimerkiksi vapaaehtoisuuteen perustuva Global Compact -yritys vastuuhanke, yrityksiä ja ihmisoikeuksia ohjaavat periaatteet, sekä kansainvälistä kestävä kehityksen raportointia ohjaavat Global Reporting Initiative (GRI) -periaatteet. (Harmaala & Jallinoja 2012, 27–31.) YK:n lisäksi myös Euroopan Unioni on aktiivinen toimija yritysten yhteiskuntavastuullisuutta määriteltäessä. EU määrittelee yhteiskuntavastuun yrityksen toiminnaksi, jossa sosiaaliset, ympäristöön liittyvät, eettiset, ihmisoikeus, sekä kuluttajanoikeusasiat ovat sidoksissa yrityksen liiketoimintaan ja samalla myös sen sidosryhmiin. Näiden toimenpiteiden päämääränä on maksimoida osakkeenomistajille, muille sidosryhmille ja yhteisölle tuotettu arvo, sekä tunnistaa ja vähentää niiden mahdollisia haitallisia vaikutuksia. (Euroopan Komissio 2011.)

Suomessa merkittäviä yhteiskuntavastuuta määrittäviä tahoja ovat valtiollisella tasolla työ- ja elinkeinoministeriö, sekä Suomen Elinkeinoelämän Keskusliitto (Kuisma 2015 39–40; Harmaala & Jallinoja 2012, 17). Suomen valtiollisten toimijoiden näkemykset yhteiskuntavastuullisuudesta mukailevat vahvasti YK:n ja EU:n määritelmiä, sisältäen viittauksia esimerkiksi Global Compactiin, OECD:n vastuullisuustoimintaperiaatteisiin, GRI-standardeihin, sekä Euroopan komission linjauksiin kestävästä kehityksestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019; Elinkeinoelämän Keskusliitto 2019). Yhteiskuntavastuun suuntaviivat vaikuttavat näin yhdenmukaisilta kansainvälisellä ja kansallisella tasolla, mutta käsitteen tarkempaa merkitystä ja siihen liittyviä osa-alueita on kuitenkin syytä tarkastella lähemmin.

3.1.1 Yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueet

Useat nykyiset yhteiskuntavastuun määritelmät pohjaavat John Elkingtonin teokseen (1994), jossa tuotiin esiin käsite Triple Bottom Line. Yrityksen taloudellisen näkökulman lisäksi malli kuvastaa yrityksen vastuuta myös suhteessa yhteisöön ja ympäristöön, tarjoten näin kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksen vaikutussuhteista. Carroll (1991) puolestaan määrittelee yhteiskuntavastuullisuuden neliportaisella pyramidimallisella jaottelulla, jonka osa-alueita ovat yrityksen filantrooppiset, eettiset, lailliset, sekä taloudelliset velvoitteet.

Nykypäivänä vallitsevin jaottelutapa keskusteltaessa yritysten yhteiskuntavastuullisuudesta vaikuttaa olevan termin määrittely Elkingtonia mukailleen kolmeen keskeiseen osa-alueeseen, joita ovat taloudellinen-, sosiaalinen-, sekä ympäristönäkökulma (Harmaala & Jallinoja 2012, 15–20; Juholin 2004 14–16; Elinkeinoelämän keskusliitto 2019). Dahlsrud (2008) puolestaan lähestyy yhteiskuntavastuullisuutta hieman laajemmasta näkökulmasta, määrittäessään sen osa-alueiksi ympäristön, talouden, yhteisöt, sidosryhmät, sekä työvoiman. Tämän tutkielman aiheen kannalta on oleellista ymmärtää ympäristövastuullisuuden rooli osana yhteiskuntavastuullisuutta, joten osa-alueiden perusteellinen kuvailu ei ole tarpeellista. Jokaisen osa-alueen esittely lienee kuitenkin paikallaan, jotta lukija saa muodostettua aiheesta selkeän kuvan.



KUVIO 7 Elkingtonin Triple Bottom Line ja Carrollin pyramidi CSR-tasoista (suomennetut versiot kuvista, Elkington 1994; Carroll 1991)

Taloudellinen vastuullisuus

Yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky ovat ehtoja sille, että yritys voi toimia kannattavasti pitkällä aikavälillä. Taloudellinen vastuu lähtee liikkeelle ajatuksesta, että yritys omilla toimillaan rakentaa taloudellista hyvinvointia yhteis-

kuntaan. Vaikka lait ja säädökset luovat pohjan yrityksen taloudelliselle vastuulle, on niiden puitteissakin mahdollisuus tehdä eri tasoisia ratkaisuja esimerkiksi verotuksen ja kohdemaan valinnan kautta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 18–20) Yrityksen taloudellisen vastuullisuuden voidaan katsoa viittaavan taloudellisen kehityksen edistämiseen, kannattavuuden ylläpitämiseen ja liike-toimintaan liittyviin tekoihin ylipäänsä (Dahlsrud 2008).

Myös vastuullisen sijoittamisen ja omistajuuden voi katsoa liittyvän yrityksen taloudelliseen vastuullisuuteen isossa kuvassa. Sijoittaja voi olla rooliltaan aktiivinen ja omilla päätöksillään ja toimillaan vaikuttaa siihen, kuinka yrityksen varoja käytetään. Sijoittajanäkökulman lisäksi taloudellista vastuuta voidaan tarkastella vastuullisen omistajuuden näkökulmasta. Vastuullisessa omistajuudessa esiin nousee etenkin omistajan pitkäjänteinen sitoutuminen yrityksen vastuulliseen kehittämiseen. (Halme, Jalas, Joutsenvirta & Mäkinen 2013, 305–306.)

Sosiaalinen vastuullisuus

Länsimaissa yrityksen sosiaalinen vastuullisuus keskittyy usein yrityksen henkilöstöön, mutta sitä voidaan tulkita myös tuotteiden, yhteistyökumppaniverkoston, sekä yhteiskunnan näkökulmasta (Harmaala & Jallinoja 2012, 20–21). Esitetyssä laajemmassa tulkinnassa sosiaalinen vastuu saattaa liittyä esimerkiksi paremman yhteiskunnan mahdollistamiseen, sosiaalisten asioiden ja liike-toiminnan suhteeseen, tai omien toimien tarkasteluun suhteessa ympäröiviin yhteisöihin (Dahlsrud 2008). Myös Kuisman (2015, 126–139) teoksessa sosiaalisella vastuullisuudella viitataan vahvasti yrityksen työntekijöihin ja heidän hyvinvointinsa liittyviin tekijöihin, jolloin huomio kiinnittyy esimerkiksi työtyytyväisyyteen, henkilökunnan vaihtuvuuteen, koulutukseen, ja palkitsemiseen. Toisaalta Suomi voidaan nähdä edelläkävijänä mitä tulee työntekijöiden oikeuksiin ja tasa-arvoon, joka saattaa leimata aiheen ajoittain itsestänselvyydeksi (Juholin 2004, 90).

Juholinin (2004, 90–93) näkemykset yritysvastuullisuuden sosiaalisen ulottuvuuden laajemmasta tarkastelusta ovat samansuuntaisia esitettyjen Dahlsrudin ajatuksien kanssa. Juholin nostaa esiin lähiyhteistyön käsitteen, jolla hän viittaa yritysten asemaan yrityskansalaisina, jotka ottavat roolia hyvinvoivan ja vireän yhteiskunnan rakentamisessa myös muuten, kuin veroja maksamalla. Käytännössä tämän voi nähdä tarkoittavan perinteisesti yhteiskunnalle kuuluvien vastuiden siirtämistä yrityksille, vaikkapa koulujen ylläpidon tai puistojen hoitamisen näkökulmasta. Ilman jatkuvaa ja aitoa sitoutumista tällaiseen sosiaaliseen vastuullisuuteen teot saattavat kuitenkin jäädä pitkäkestoisen vaikuttamisen sijasta pelkiksi PR-teoiksi (Verschoor 1998).

Ympäristövastuullisuus

Yritysvastuullisuuden käsitteellisessä alkuvaiheessa ympäristövastuullisuus sai pienemmän painoarvon verrattuna sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen, sillä ympäristöasioiden katsottiin 1970-luvulla olevan kunnossa. Nykyisin ympäristövastuullisuus liittyy vahvasti puheeseen ilmastonmuutoksesta, joka voi-

daan tulkita pahimmaksi uhaksi koko ihmiskunnalle ja toimiville markkinoille. Resurssien niukentuessa ja sidosryhmien vaatimusten kasvaessa liiketoiminnan ja ympäristöarvojen yhdistäminen tulee nousemaan uudelle tasolle, joka saattaa muuttaa koko markkinoiden rakennetta. (Joutsenvirta ym. 2013, 70; Kuisma 2015, 95) Näihin näkökulmiin nojaten voidaan pohtia, onko ympäristövastuullisuudesta tulossa jatkuvasti kiinteämpi osa liiketoiminnan suunnittelua, jolloin ympäristövastuullisuus saattaa nousta kaiken toiminnan lähtökohdaksi ja kohota jopa yritysvastuullisuuden käsitettä merkittävämmäksi teemaksi.

Tällä hetkellä ympäristövastuullisuutta käsitteenä ollaan tulkittu esimerkiksi seuraavasti: *”Ympäristövastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla”* (Harmaala & Jallinoja 2012, 22). Määrittely ohjaa ajattelua pelkän päästöjen puhdistamisen sijasta elinkaariajattelumalliin, jossa ympäristönäkökulmat huomioidaan koko toimintaprosessin ajan. Koska yhä useampi yritys on ottanut ympäristövastuullisuuden ja ympäristöjärjestelmät osaksi arkeaan voidaan esittää kysymys, tuleeko ympäristövastuullisuuden rooli yhä korostumaan tulevaisuudessa. Juuri yrityksen aktiivinen rooli ja markkinastrategiat ovat nähtävissä tulevaisuuden ympäristövastuullisuuden onnistumisen avaimiksi. Lakeihin perustuvien säädösten sijaan markkinastrategioiden voi katsoa ohjaavan yrityksiä suuntaan, jossa ne omaksuvat ympäristöasiat kiinteäksi osaksi liiketoimintastrategiaa. (Joutsenvirta ym. 2013, 53–58) Markkinastrategia ohjaa meidät tarkastelemaan tarkemmin yhteiskuntavastuullisuuden strategista asemaa yrityksissä. Ympäristövastuullisuus liittyy monessa mielessä ympäristöjohtamisen mekanismeihin, joihin perehdytään tarkemmin luvussa kaksi.

3.1.2 Yhteiskuntavastuun strateginen näkökulma

Yrityksen yhteiskuntavastuun strateginen ajattelumalli pohjautuu yrityksen ja yhteisön välisen suhteen tarkasteluun. Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna hyvinvoivat yritykset luovat hyvinvoivia yhteisöjä ja toisinpäin. Tällaisessa ajattelumallissa yrityksiä katsotaan saavan yhteisöltä esimerkiksi koulutettua työvoimaa, infrastruktuurin, ja oikeusvaltion toimintaperiaatteet. Yritykset puolestaan toimivat kehityksen ja innovaation moottoreina, jotka tuottavat rajallisista raaka-aineista tehtyjä tuotteita yhteisöjen eli kuluttajien saataville hintaan, jonka he ovat niistä valmiita maksamaan. (Chandler 2014, 2.) Esitetty ajatus ohjaa näin meitä tulkitsemaan yhteisöjä yritysten arvomaailman pohjana. Tällainen arvovaikuttaminen tapahtuu yhteisöjen muodostamien yritysten sidosryhmien kautta, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä. Ajatus nojaa siihen, kuinka yritykset pyrkivät muuttamaan toimintaansa suuntaan, joka tuottaa niille maksimaalista hyötyä. Huomioimalla sidosryhmät yrityksiä voidaan siis pohtia tuottavan itselleen taloudellista lisäarvoa. (Chandler 2014, 7–8; Joutsenvirta ym. 2013, 60.)

Yhteisön ja yrityksen välille muodostuu näin symbioosi, joka ohjaa ajattelemaan yhä vahvemmin eri sidosryhmien merkitystä yritysvastuullisuuden muodostumisessa. Yrityksen sidosryhmien roolia voidaan tarkastella arvoketjun käsitteen avulla, joka auttaa paremmin ymmärtämään ja paikallistamaan yrityksen toimien sosiaaliset vaikutukset. Arvoketju havainnollistaa ja auttaa

arvioimaan yrityksen jokaiseen toimintoon liittyvää sidosryhmää ja sen potentiaalisia vaikutuksia yhteisöön. Strateginen näkökulma ei kuitenkaan tarkoita sitä, että arvoketjun jokaiseen osa-alueeseen tulisi puuttua ja tehdä filantrooppisista lähtökohdista kumpuavaa hyvää. (Porter & Kramer 2006.) Strateginen yritys vastuullisuus on ymmärrettävissä osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja se on läsnä aina yrityksen toimiessa eri sidosryhmien kanssa. Tällöin yritys vastuullisuus on sitä, mitä yritys edustaa esimerkiksi työntekijöilleen, asiakkailleen, sekä kaikille muille sidosryhmilleen. Tällainen ajatus ohjaa meidät näkemään strategisen yritys vastuullisuuden yrityksen keskeisenä operaationa, jonka tavoite on luoda arvoa sidosryhmille keskittymällä yrityksen ydinosaamisen alueella oleviin ongelmiin. (Chandler 2014, 112–114.) Ottamalla sidosryhmät vahvemmin mukaan päätöksentekoon voidaan myös paremmin varmistaa, että yritys vastuullisten prosessien seuranta ja jatkuva dialogi toimijoiden kesken pysyvät koko ajan toiminnan keskiössä (Prasad & Holzinger 2013).

3.1.3 Yhteiskuntavastuun suhde taloudelliseen tulokseen

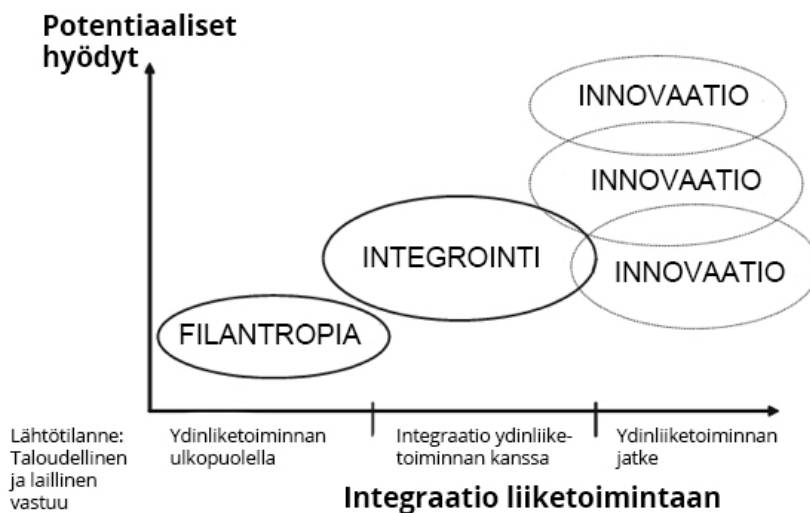
Osakeyhtiölain ensimmäisen kappaleen viides pykälä määrittelee osakeyhtiön toiminnan tarkoituksen seuraavasti: *”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin”* (Finlex 2019). Suomen oikeusjärjestyksen näkökulmasta Friedmanin (1970) lausuman osakeyhtiön ainoasta vastuusta sen osakkeenomistajille voi tässä mielessä katsoa olevan rationaalinen. Osakeyhtiölain voidaan kuitenkin ajatella viittaavan vain toiminnan lopputulemaan, ilman kannanottoja itse liiketoimintaprosessiin tai yrityksen toiminnan ja sen sidosryhmien väliseen symbioosiin. Pelkkää tulonäkökulmaa laajemmat katsaukset nostavat kuitenkin esiin erilaisia näkemyksiä siitä, mikä on suhde yritys vastuullisuuden ja yrityksen taloudellisen tuloksen välillä.

Yrityksen taloudellista tulosta ja yritys vastuullisuutta käsittelevää tutkimusta analysoiva kattava meta-analyysi osoittaa, että yritys vastuullisuudella ja taloudellisella tuloksella voidaan havaita olevan positiivinen korrelaatio (Orlitzky, Schmidt & Rynes 2003). Myös muut tutkimukset (ks. esim. Verschoor 1998; Cochran & Wood 1984) ovat havainneet positiivisen korrelaation mainittujen tekijöiden välillä. Ensin mainitussa tutkimuksessa Verschoor (1998) lähestyy suhdetta johdon eettisen ja sosiaalisen sitoutumisen näkökulmasta, kun taas Cochran ja Wood (1984) tarkastelevat muodostuvaa korrelaatiota huomioimalla yrityksen toimialakohtaisuuden ja pääoman iän. Myös yritys vastuullisuuden ja yrityksen kokeman riskin välillä on löydetty olevan yhteys. Tällaisessa tarkastelussa yritys vastuullisuus näyttää pienentävän yrityksen kokemaa riskiä. Riskin ottaminen mukaan tarkasteluun ei kuitenkaan poissulje positiivista vaikutussuhdetta taloudellisen tuloksen ja yritys vastuullisuuden välillä. (McGuire, Sundgren & Schneeweis 1988.) Aiheen parissa ei kuitenkaan vallitse selkeä yksimielisyys aiheesta, vaan osa tutkimuksista esittää kriittisen näkökulman yritys vastuullisuuden ja yrityksen taloudellisen tuloksen positiivisesta riippuvuussuhteesta.

McWilliams ja Siegel (2000) kritisoivat tutkimuksessaan yritys vastuullisuuden vallitsevaa mittaustapaa ja kääntävät huomionsa usein mittauksissa käytetty-

hin muuttujiin. Tutkimuksessaan he osoittavat, kuinka tutkimus- ja kehitystoimilla (en. R&D) voidaan katsoa olevan vaikutussuhde yrityksen sosiaaliseen toimintaan ja tätä kautta taloudellisen suhteen määrittymiseen. Kun tutkimus- ja kehitystoimien vaikutus yritys vastuullisuuden huomioitiin mittaustavassa, vaikuttaa yritys vastuullisuuden ja yrityksen taloudellisen tuloksen välillä valitsevan neutraali suhde. Tutkimustuloksia analysoimalla voidaan havaita, että tulokset saattavat olla riippuvaisia mittaustavan lisäksi ympäristöstä, jossa tutkimukset ovat toteutettu. Näin ollen selkeä ja universaali näkökulma aiheesta lienee vaikea, ellei mahdoton saavuttaa.

Useat yritys vastuullisuutta ja yrityksen taloudellista tulosta käsittelevät tutkimukset pohtivat eri mittaustapojen merkitystä tulokseen, ottamatta suuremmin kantaa varsinaiseen yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden määrittelyyn. Yhteiskuntavastuullisuuden suhteella varsinaiseen liiketoimintaan saattaa olla vaikutusta siihen, kuinka merkittävät ovat vaikutukset taloudelliseen tulokseen. Halmeen ja Laurilan (2009) tutkimuksessa yrityksen vastuullisuus (Corporate Responsibility) on jaettu kolmeen ulottuvuuteen joita ovat filantrooppinen, integroidu, ja innovatiivinen näkökulma (kuvio 8). Filantrooppisilla liiketoimintaan liittymättömillä teoilla, kuten sponsoroinnilla tai hyväntekeväisyydellä voidaan nähdä olevan pienin vaikutus taloudelliseen tulokseen. Integroidussa näkökulmassa yhdistetään vastuullisuus olemassa olevaan liiketoimintaan, joka näkyy toiminnassa yrityksen eri sidosryhmiä kohtaan. Innovatiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna yritys puolestaan ottaa sosiaalisen tai ympäristöaiheisen ongelman liiketoiminnan kehittämisen lähtökohdaksi. Tarkoitus ei ole näin tehdä pelkästään hyvää, vaan toiminta palvelee jo lähtökohtaisesti liiketoiminnallisia tavoitteita. Vahvimmin yrityksen taloudelliseen tulokseen vaikuttavat tutkimuksen mukaan integroidut ja innovatiiviset näkökulmat, jotka linkittyvät kiinteästi yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan.



KUVIO 8 Yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden asemoinnin ja kannattavuuden välinen suhde (suomennettu versio kuvasta, Halme & Laurila 2009)

Tulkitessamme Halmeen ja Laurilan (2009) mallia vaikuttaa siltä, että yrityksen on taloudellisesti järkevää pohtia sen vastuullisuustoimia strategisen tason kautta, joka ohjaa ajattelemaan vastuullisuutta innovatiivisena toimintana. Muiden esiteltyjen tutkimuksien pohjalta kuitenkin näyttää siltä, että yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden ja taloudellisen tuloksen välistä suhdetta käsiteltäessä on huomioitava ainakin käytetty mittaustapa ja tutkimuksen konteksti. Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimukset viittaavat yhteiskuntavastuullisten toimien vaikuttavan positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen, mutta vahvempaa tutkimusnäyttöä aiheesta kaivataan.

3.1.4 Yhteiskuntavastuu urheiluorganisaatioissa

Yhteiskuntavastuullisuuden merkitys urheilussa on korostunut jatkuvasti, jonka voi havaita esimerkiksi vierailamalla huippu-urheiluseurojen kotisivuilla ja lukemalla vuosittaisia kestävän kehityksen raportteja. Yhteiskuntavastuu urheilun areenoilla ei välttämättä viittaa pelkästään urheiluorganisaation suoriin tekoihin, vaan toimintaa voidaan jäsentää kolmella eri tasolla: huippu-urheiluorganisaation tekemät toimet, urheilun hyödyntäminen välillisesti, sekä urheiluorganisaatiot, jotka tähtäävät sosiaalisen muutoksen aikaansaamiseen (Ratten & Babiak 2010). Smith & Westerbeek (2007) kuvailevat artikkelissaan urheilun yhteiskuntavastuullisuuden erityispiirteitä, jotka tekevät urheilusta erityislaatuisen teeman yhteiskuntavastuullisuuden alueella. Lueteltuja erityispiirteitä ovat suuri medianäkyvyys, nuoria puhutteleva lähestymistapa, positiiviset terveystvaikutukset, sosiaalinen vuorovaikutus, tietoisuus kestävästä kehityksestä, sekä suvaitsevaisuusnäkökulman kehittäminen. Vaikka yhteiskuntavastuullisuus urheilussa on kasvattanut merkitystään, on kyseessä suhteellisen uusi suuntaus, josta viestii esimerkiksi tutkimustiedon vähäisyys aiheesta.

Trendafilova ym. (2013) nostavat esiin urheiluorganisaation proaktiivisen käytöksen, jonka voidaan katsoa liittyvän strategiseen yhteiskuntavastuullisuuteen. Nämä tekijät puolestaan linkitetään usein siihen, kuinka organisaation maine näyttäytyy sidosryhmien silmin (Walker & Kent 2009; Athanasopoulou, Douvis & Kyriakis 2011). Näihin näkemyksiin pohjautuen vaikuttaakin siltä, että yhteiskuntavastuullisuuden huomiointi on kannattavaa, mikäli organisaatio haluaa näyttäytyä houkuttelevalta toimijalta sen sidosryhmien silmiin ja toisaalta kasvattaa sidosryhmien kokonaismäärää.

Suurten huippu-urheilutapahtumien ja huippu-urheilujoukkueiden on vaikea olla yhdistämättä yhteiskuntavastuuta niiden toimintaan, todellisista motiiveista riippumatta. Amerikkalaisen jalkapallon suur tapahtuma Super Bowliin liittyvää yhteiskuntavastuuta tutkittaessa esiin nouseekin ajatus, että urheiluorganisaatioilla ei ole nykyisin mahdollisuutta sivuuttaa vastuullisuusnäkökulmaa toimia suunniteltaessa. (Babiak & Wolfe 2006.) Yhteiskuntavastuun merkitystä jalkapallossa tutkineiden Breitbarthin ja Harrisin (2008) mukaan, oikein johdettuna yhteiskuntavastuu voi luoda uudenlaista arvoa sidosryhmille, joka puolestaan johtaisi koko lajin kehittymiseen osallistujamäärän kasvun, kasvaneiden tuottojen, sekä lajin parantuneen aseman ansiosta. Tähän liittyen tutkijat ehdottavat, että strategisen näkökulman omaksumalla jalkapallo-organisaatiot voisivat toimia sosiaalisen muutoksen sanansaattajina. Eu-

rooppalaisen jalkapallon parissa on tutkittu myös yhteiskuntavastuullisuuden vaikutusta organisaatiosta muodostuvan brändimielikuvan rakentumiseen (Blumrodt, Desbordes & Bodin 2013). Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että kannattajat huomioivat myös yhteiskuntavastuullisen näkökulman arvioidessaan urheiluorganisaatiosta muodostuvaa brändimielikuvaa. Mielenkiintoista on kuitenkin se, kuinka viimeksi mainitun tutkimuksen perusteella urheilujohdajat eivät pidä yhteiskuntavastuuta merkittävänä strategisena seikkana, vaan pikemminkin erillisenä lisänä varsinaiselle strategialle.

Suomalaisessa tutkimuskentässä urheilun yhteiskuntavastuu ei ole vielä kerännyt merkittävää kiinnostusta. Syinä voidaan pitää suomalaisen huippu-urheilutoiminnan suppeutta sekä taloudellisen merkityksen vähäisyyttä. Opiskelijoiden keskuudessa urheilun yhteiskuntavastuullisuus -teema on selkeästi nostanut profiiliaan, josta osoituksena ovat ajankohtaiset aiheesta toteutetut pro gradu -tutkielmat (ks. Lagerblom 2019; Reunanen 2019; Hakala 2015). Opiskelijoiden kiinnostusta aiheeseen on syytä pitää erityisen tärkeänä, sillä nykyiset opiskelijat saattavat hyvin olla tulevaisuudessa alan johtajia, joiden näkemykset ja arvot puolestaan ovat otollisia vaikuttamaan koko organisaation näkemykseen teemaa kohtaan (Trendafilova ym. 2013). Lopuksi on syytä tarkastella erästä urheilulle ja urheiluliigoille ominaista piirrettä, jota voidaan kuvailla urheilun yhteisenä arvontuottoprosessina.

Urheiluun kuuluu perustavanlaatuisesti kilpailu vastustajia vastaan, mutta tutkimuksen valossa urheilutuotteen arvo ja kilpailuasema muodostuvat kokonaisuudesta, jossa kaikki liigan tai lajin toimijat voidaan nähdä arvon yhteisluojina. Huippu-urheilutuotteen vetovoima syntyy tutkimuksen mukaan yhteisistä pelisäännöistä, kilpailullisuuden säilyttämisestä, ja isossa kokonaisuudessa yhteisestä arvopohjasta. (Lardo, Trequatrini, Lombardi & Russo 2016) Käytännössä tämä tarkoittaa, että joukkueiden toteuttamat toimivat ratkaisut palvelevat koko liigaa tai lajia, vaikuttaen positiivisesti niiden kilpailuasetelmaan. Samankaltaisia pohdintoja esittävät myös Trendafilova ym. (2013) omassa tutkimuksessaan. Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että urheilussa on alettu ymmärtämään yhä vahvemmin yhteiskuntavastuullisuuden merkitys osana strategian luomista ja liiketoimintaa. Yhteiskuntavastuullisuuden nähdään linkittyvän esimerkiksi sidosryhmien näkemyksiin urheiluorganisaatiosta, muodostuvaan brändimielikuvaan, proaktiiviseen toimintaan, sekä yhteistyöverkostojen vahvistamiseen ja kasvattamiseen. Taulukko 4 esittää yhteenvedon yhteiskuntavastuullisuuden merkityksestä urheiluorganisaatioille.

TAULUKKO 4 Urheiluorganisaation yhteiskuntavastuun merkityksiä kartoittaneita tutkimuksia

Tutkimus	Keskeiset tutkimustulokset
Smith ja Westerbeek (2007)	Suuri medianäkyvyys, nuoria puhutteleva lähestymistapa, positiiviset terveysvaikutukset, sosiaalinen vuorovaikutus, tietoisuus kestävästä kehityksestä, sekä suvaitsevaisuusnäkökulman kehittäminen
Walker ja Kent (2009)	Urheiluorganisaation maine sidosryhmien silmin, urheiluorganisaation suosittelu ja kulutusaikomukset
Breitbarth ja Harris (2008)	Arvon luonti sidosryhmille, vaikutukset koko lajin kehittämiseen
Blumrodt, Desbordes ja Bodin (2013)	Yhteys yhteiskuntavastuullisuuden ja brändimielikuvan välillä
Trendafilova, Babiak ja Heinze (2013)	Koulutuksen merkitys tulevaisuuden ammattilaisten arvojen muodostajana

3.2 Sidosryhmien luokittelu

Sidosryhmäajattelun keskeisenä hahmota pidetään usein Edward Freemania (1984), joka teoksellaan loi näkemysten mukaan pohjan nykyiselle sidosryhmäajattelulle. Teoksessaan Freeman määrittelee sidosryhmiksi *"kaikki sellaiset ryhmät tai yksilöt, jotka voivat vaikuttaa tai saavat vaikutteita yrityksen tavoitellessa päämääriään"*. Chandler (2020, 255) kuitenkin esittää huomautuksen Freemanin määritelmään viitaten, kuinka sidosryhmä voi olla yritykselle merkittävä, vaikka sidosryhmänä pidettävä taho ei itse asiaa näin tulkitisi. Usein sidosryhmäajattelua tulkitaan tutkimuksien tasolla normatiivisesta näkökulmasta. Normatiivinen näkökulma ilmaisee sen, kuinka yritysten tulisi käyttäytyä sidosryhmien kanssa, instrumentaalinen näkökulma puolestaan tulkitsee käyttäytymisen vaikutuksia tulokseen, ja deskriptiivinen näkökulma kuvailee yritysten käyttäytymistä (Donaldson & Preston 1995). Donaldson ja Preston kuitenkin huomauttavat, kuinka kaksi muuta näkökulmaa voidaan tulkita myös alistaisiksi normatiiviselle näkökulmalle, jolloin muodostuvaa kokonaisvaltaista viitekehystä voidaan hyödyntää ennen kaikkea yrityksen johdon tarpeisiin.

Yrityksen sidosryhmät jaetaan yleensä primääreihin ja sekundääreihin sidosryhmiin (Donaldson & Preston 1995; Clarkson 1995; Eesley & Lenox 2006; Juholin 2004, 198). Jaottelulla pyritään luomaan luokittelemaan sidosryhmiä sen mukaan, kuinka merkittävänä niitä voidaan pitää yrityksen toiminnan näkökulmasta (Clarkson 1995). Clarkson (1995) määrittelee kuusi keskeistä primääri-

sidosryhmää yrityksen toiminnan kannalta, joita ovat asiakkaat, työntekijät, toimittajat, osakkeenomistajat, lainsäätäjät, sekä paikallinen yhteisö. Juholin (2004, 198) tukeutuu hieman suppeampaan jaotteluun, luokittelemalla primäärisidosryhmiksi henkilöstön, asiakkaat ja rahoittajat. Yhteistä primäärisidosryhmille on kuitenkin se, että ne luovat yritykselle toimintaedellytykset, jolloin yrityksen itsessään voi tulkita eräänlaiseksi primäärisidosryhmien systeemiksi, jonka toiminta vaatii sen johtajilta jatkuvaa onnistumista arvon ja tyytyväisyyden luonnissa näille sidosryhmille (Clarkson 1995).

Sekundääriset sidosryhmät puolestaan ovat määriteltävissä tahoiksi, jotka vaikuttavat tai saavat vaikutteita yrityksen toiminnasta, mutta eivät ole pakollisia yrityksen toimintaedellytyksen kannalta, toisin kuin primäärit sidosryhmät (Clarkson 1995). Sekundääreiksi sidosryhmiksi voidaan luokitella esimerkiksi media, erityisryhmät, järjestöt (Clarkson 1995), ja joissain tapauksissa myös paikallinen yhteisö (Eesley & Lenox 2006). Nykyisin useat sekundäärisiksi sidosryhmiksi määritellyt tahot vaikuttavat myös hyödyntävän sosiaalista mediaa osana itsensä ja oman asiansa esiintuomista (Waters, Burnett & Lucas 2009). Myös sekundäärien sidosryhmien voidaan kuitenkin katsoa vaikuttavan yrityksen toimintakykyyn joko positiivisesti tai negatiivisesti (Juholin 2004, 198). Sekundääristen sidosryhmien toimintamahdollisuuksia tutkineiden Eesleyn ja Lenoxin (2006) tuloksien mukaan sekundääristen sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksia ei kuitenkaan tule aliarvioida, sillä ryhmien voidaan katsoa pystyvän vaikuttamaan epäsuorasti yrityksiin. Kokonaisuutena sidosryhmäajattelu ohjaa ajattelemaan vahvemmin sidosryhmille vastuullista käyttäytymistä, eikä pelkästään osakkeenomistajien tuottojen maksimointia (Clarkson 1995), joten tässä mielessä sidosryhmäajattelun voidaan tulkita toimivan eräänlaisena pohjana yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteelle. Taulukko 5 esittää yhteenvedon primääri- ja sidosryhmistä ja niiden luokittelun taustalla olevista perusteista.

TAULUKKO 5 Primääri- ja sekundäärisidosryhmät (mukailten Clarkson 1995; Eesley & Lennox 2006)

	Primäärisidosryhmät	Sekundäärisidosryhmät
<i>Ryhmään kuuluvat</i>	Asiakkaat, työntekijät, toimittajat, osakkeenomistajat, lainsäätäjät, paikallinen yhteisö	Media, muut erityisryhmät, järjestöt, muut tahot
<i>Suhde yritykseen</i>	Ovat keskeisiä yrityksen toimintakyvyn kannalta, muodostavat keskeisen systeemin yrityksen toiminnalle	Vaikuttavat tai vaikuttavat yrityksen toimien seurauksena, eivät keskeisiä toimintaedellytyksen kannalta

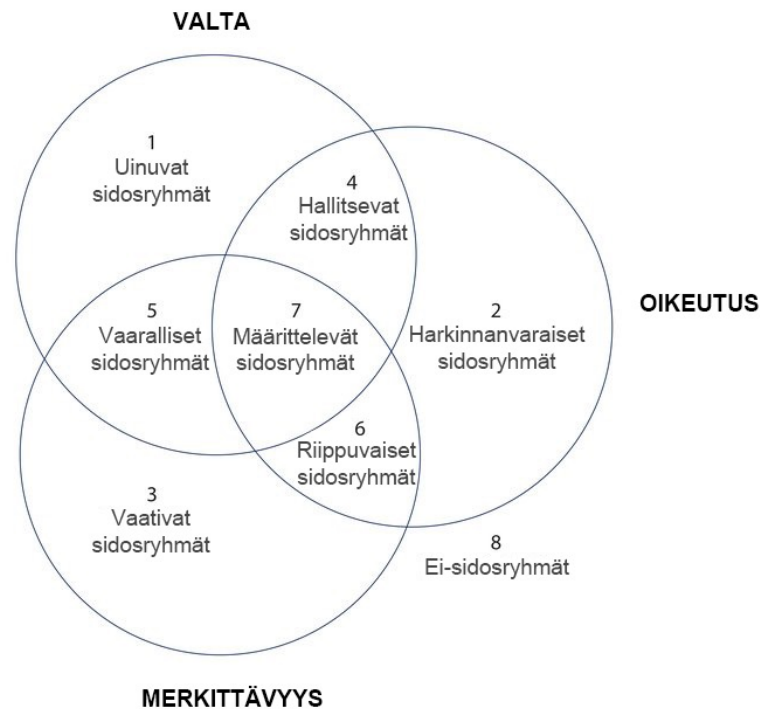
3.2.1 Sidosryhmien asemointi ja vaikutusmahdollisuudet

Sidosryhmien vaikutusta kohdeyritykseen on tarkasteltu tutkimuksen valossa runsaasti ja useiden eri näkökulmien kautta. Shubham ja Murty (2018) tarkastelivat primäärien ja sekundääristen sidosryhmien vaikuttamismahdollisuuksia ja

havaitsevat, kuinka primääriryhmät pystyvät vaikuttamaan suuremmin yrityksen toimintaa, kun taas sekundääriryhmien vaikutus tapahtuu epäsuorasti primääriryhmien kautta (ks. myös Eesley & Lenox 2006). Sidosryhmät näyttävät Sharman ja Henriquesin (2004) mukaan vaikuttavan yrityksen toimintaan pidättäytymistoimien, suorien toimien, sekä työntekijöiden toimien kautta, jonka lisäksi yrityksiltä odotetaan yhä enenevässä määrin käytännön toimia. Sidosryhmien alati kasvavat odotukset yrityksiä kohtaan ilmenevät konkreettisesti esimerkiksi Iso-Britanniassa toteutetusta MORI-tutkimuksesta, jonka tuloksien mukaan tuotteen tai palvelun vastuullisuus vaikuttaa yhä vahvemmin siitä muodostettavaan mielipiteeseen (Dawkins & Lewis 2003). Vaikuttaakin siltä, että vastuullisuustoimien määrittelyn ja kohdistamisen (Dawkins & Lewis 2003) tulisi pohjautua sidosryhmien näkemyksiin, jolloin yrityksen tulisi jatkuvasti tarkkailla sidosryhmien näkemyksiä, vaikka ne eivät vaikuttaisikaan suorasti yrityksen toimintaan (Sharma & Henriques 2004).

Yrityksen ja sidosryhmien välistä suhdetta ja vaikutusmahdollisuuksia on primääri-sekundäärijaottelun (ks. esim. Shubham & Murty 2018) lisäksi tarkasteltu esimerkiksi analysoimalla resurssiriippuvuutta merkitsevänä tekijänä (Pfeffer & Salancik 1978), sekä analysoimalla sidosryhmän asemaa kohdeyrityksen sidosryhmäverkostossa (Rowley 1997). Esiteltyt luokittelut eivät kuitenkaan tarjoa täysin kokonaisvaltaista kuvaa ymmärtää sitä, miten ja millä jaottelulla tulkita sidosryhmiä moniulotteisina ja dynaamisina toimijoina. Tämän vuoksi seuraavassa esitellään kaksi kokonaisvaltaista ja tämän työn kannalta relevanttia jaottelua sidosryhmien ja yrityksen välisen suhteen kehittymisestä ja eri tason toimijoiden luokittelusta.

Eräs tunnettu ja usein siteerattu teoreettinen jaottelu yritys-sidosryhmäsuhteiden rakenteesta ja sen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä on Mitchellin, Aglen ja Woodin (1997) muodostama kolmijaottelu, jossa yritys-sidosryhmäsuhteen määrittäviä tekijöitä ovat valta, oikeutus, sekä asian merkittävyys. Kolmijaottelun pohjalta tutkijat jakavat yrityksen sidosryhmät piileviin, odottaviin, sekä määritteleviin sidosryhmiin. Luokittelu ryhmiin tapahtuu sen perusteella, moneenko määrittävään tekijään sidosryhmän voi katsoa olevan kytköksissä. Kuvio 9 havainnollistaa, kuinka määrittelevät tekijät limittyvät eri luokkiin jaoteltaviin sidosryhmiin.



KUVIO 9 Eri sidosryhmäluokat ja niitä määrittelevät tekijät (suomennettu versio Mitchell ym. 1997)

Kuten kuvio 9 osoittaa, kolme ympyrämallien reunoilla olevaa sidosryhmäluokkaa ovat kukin vaikutuksissa vain yhteen määrittelevään tekijään. Nämä kolme sidosryhmää ovat määriteltävissä uinuviksi, harkinnanvaraisiksi, sekä vaativiksi sidosryhmiksi. Siirryttäessä edelleen keskemälle kuviossa kohti ympyröiden leikkauskohtia, voimme havaita kolmen sidosryhmäluokan olevan kosketuksissa kahteen määrittelevään tekijään. Nämä kolme sidosryhmäluokkaa on nimetty hallitsevaksi, riippuvaiseksi, ja vaaralliseksi sidosryhmäksi. Kolmen ympyrän leikkauskohdassa on yksi sidosryhmä, joka on kosketuksissa jokaiseen kolmeen määrittelevään tekijään. Kyseinen sidosryhmä on nimetty määritteleväksi sidosryhmäksi, jolla on kaikkein keskeisin merkitys yrityksen liikkeellepanevana voimana. Mitä useampi määrittelevä tekijä liittyy sidosryhmään, sitä merkittävämpänä se tulisi yrityksessä nähdä. (Mitchell ym. 1997.)

Esitellyn mallin eduksi voidaan laskea se, että se luo typologian, jossa sidosryhmäsuhteet ovat dynaamisia ja ottavat huomioon myös valtanäkökulman (vrt. Donaldson & Preston 1995). Tällä tavoin se tarjoaa kehyksen tulkita sidosryhmäsuhteiden muutosta, joka voi mallissa tapahtua mihin tahansa suuntaan. Keskeisenä asiana yrityksen johtajille voidaan näin pitää jatkuvaa sidosryhmäsuhteiden tarkkailua, sillä kolmen määrittelevän tekijän läsnäolon voi katsoa viittaavan siihen, kuinka näkyvä sidosryhmä yritykselle kussakin hetkessä on. (Mitchell ym. 1997.)

Toisena määrittelevänä teoreettisena mallina tukeudutaan tässä yhteydessä Froomanin (1999) ajatuksiin sidosryhmien vaikutusstrategioista. Ensinäkin Frooman esittää ajatuksen neljästä sidosryhmien vaikutusstrategiasta, joita ovat suora pidättäytyminen, epäsuora pidättäytyminen, suora käyttö, sekä epäsuora käyttö. Toiseksi hän määrittelee neljä resurssisuhdetta, jotka ovat sidosryhmän valta, korkea keskinäinen riippuvuussuhde, matala keskinäinen riippuvuus, sekä yrityksen valta. Viimeiseksi Frooman esittää ajatuksen, kuinka vallan jakautuminen suhteessa määrittelee sen, mitä strategiaa sidosryhmä käyttää. Sidossryhmän suuri riippuvuus yrityksestä viittaa siihen, että sidosryhmä käyttää käyttöstrategioita (*usage strategies*), kun taas matala riippuvuus ohjaa vahvemmin pidättäytymisstrategioiden (*withholding strategies*) käyttöön. Yrityksen suuri riippuvuus sidosryhmästä puolestaan näyttäisi ohjaavan käyttämään suoria strategioita (*direct strategies*), siinä missä pieni riippuvuus epäsuoria (*indirect strategies*). Yrityksen näkökulmasta sen matala riippuvuussuhde sidosryhmästä tarkoittaa sitä, että yrityksen ei tarvitse olla vastaanottavainen sidosryhmän suuntaan. Tämän vuoksi tällaisessa asemassa oleva sidosryhmä pyrkii käyttämään epäsuoria strategioita, esimerkiksi jonkin muun toimijan välityksellä. Korkea riippuvuussuhde puolestaan viittaa siihen, että molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan, jolloin käyttäytyminen on suoraa. (Frooman 1999.)

Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että sidosryhmät vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka yritykset käyttäytyvät. Toisaalta sidosryhmien vaikutukset yrityksen käyttäytymiseen eivät ole samanlaisia kaikkien suhteiden osalta, vaan ne vaihtelevat huomattavasti sen mukaan, kuinka riippuvainen tai tärkeä toinen osapuoli on toiselle, millainen resurssiriippuvuus osapuolilla on, sekä millainen on sidosryhmien asema yrityksen sidosryhmäverkostossa. Mitchellin ym. (1997) sekä Froomanin (1999) ajatusten voi nähdä auttavan yritystä paitsi tarkastelemaan sidosryhmiä, myös pohtimaan niiden suhteissa tapahtuvia muutoksia tulevaisuudessa.

3.2.2 Sidossryhmäajattelu markkinoinnissa

Sidosryhmämarkkinointi pyrkii nimensä mukaisesti yhdistämään sidosryhmäajattelun ja perinteisen markkinointiajattelun keskenään. Käsitteellisesti sidosryhmämarkkinointi on varsin uusi termi, joten virallisia määrittelyjä on tarjolla rajallisesti. Hult, Mena ja Ferrell (2010) määrittelevät sidosryhmämarkkinoinnin: *"toimina ja prosesseina sosiaalisten instituutioiden puitteissa, jotka helpottavat ja ylläpitävät arvoa vaihdantaan perustuvoien suhteiden kautta useiden sidosryhmien kanssa"*. Perinteiset markkinoinnin käsitteellistämiset ja -tutkimukset pohjautuvat usein voimakkaasti asiakasnäkökulmaan (Hult ym. 2010), kun taas sidosryhmämarkkinointi perustuu markkinoinnin vaikutusten pelkkää asiakasnäkökulmaa laajempaan tulkintaan, jossa huomioidaan taloudellisen näkökulman lisäksi myös toiminnan sosiaaliset vaikutukset (Bhattacharya & Korschun 2008). Sidossryhmämarkkinoinnin voidaankin katsoa omaksuneen paljon yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden tutkimuskentältä, jossa usein viitataan yhteisön toimivuuden merkitykseen ja koko arvoketjun havainnollistamiseen, jonka puolestaan voi katsoa liittyvän ajatukseen yritys-sidosryhmä-suhteen toimivuudesta (esim. Porter & Kramer 2006).

Myös sidosryhmämarkkinointi vaatii laajemman ymmärryksen yrityksen asemasta osana sosiaalisista suhteista muodostuvaa verkostoa, jonka voi tulkita luovan yritykselle mahdollisuuden päästä parhaaseen mahdolliseen tulokseen niin taloudellisesti, kuin myös sosiaalisesti (Hult ym. 2010). Toisena ajatuksena Hult ym. esittävät, kuinka kaikki sidosryhmät tulisi nähdä yhtä merkittävinä yritykselle, sillä niiden voi katsoa muodostavan kokonaisuuden, jossa kaikkien voi tulkita vaikuttavan kaikkiin jollain tavalla. Tällöin markkinointia voi katsoa tapahtuvan yritys-sidosryhmä-tason lisäksi myös sidosryhmien ja eri yhteisöjen välisellä tasolla (Hult ym. 2010). Markkinoinnin osalta vaikuttaa kuitenkin siltä, että usein sidosryhmäajattelu omaksutaan vain silloin, kun sen nähdään tuottavan voittoja yritykselle lyhyellä tai pitkällä aikavälillä (Laczniak & Murphy 2012). Laczniak ja Murphy esittävät, kuinka tulevaisuudessa saatamme nähdä markkinoinnin siirtyvän yhä vahvemmin sosiaalisen markkinoinnin suuntaan, jolloin markkinoinnin tavoitteena ei ole vain asiakkaan palveleminen ja voittojen maksimointi, vaan samalla myös kokonaisvaltaisen yhteisen hyvän aikaansaaminen.

Sidosryhmämarkkinoinnin vertausta sosiaaliseen markkinointiin voidaan pitää perusteltuna, mutta ei täysin ongelmattomana. Andreasen (1994) ehdottaa sosiaalisen markkinoinnin määrittelyksi seuraavaa: *"sosiaalinen markkinointi on kaupallisten markkinointitekniikoiden omaksumista ohjelmiin, jotka ovat suunniteltu vaikuttamaan kohdeyleisöjen vapaaehtoiseen käyttäytymiseen, parantaakseen heidän henkilökohtaista ja heihin liittyvän yhteisön hyvinvointia"*. Määrittelyyn liittyen Andreasen esittää, että sosiaalisen markkinoinnin keskeinen tavoite on muuttaa ihmisten käyttäytymismalleja, eikä pelkästään ideoida tai muuttaa asenteita ilman todellisia vaikutuksia. Voidaankin pohtia, että yhä useammin näemme markkinoinnin liittyvän esimerkiksi vastuulliseen käyttäytymiseen, mutta on eri asia, missä määrin markkinoinnin vaikutukset tuottavat hyvää laajalle joukolle tai yksittäiselle yksilölle. Tässä mielessä markkinoinnin liikkeenjohdon toiminnan alaisena voidaan ajatella sotivan sitä ajatusta vastaan, että yhteistä hyvää toteutettaisiin liikevoiton kustannuksella, jota myös Laczniak ja Murphy (2012) käsittelevät esittäessään ajatuksia sidosryhmämarkkinoinnista. Vaikuttaakin siltä, että etenkin sidosryhmien hallitsemisen osalta johtajat kaipaavat enemmän suuntaviivoja sille, kuinka heidän tulisi toimia (Bhattacharya & Korschun 2008). Ideologioina sekä sidosryhmämarkkinoinnin että sosiaalisen markkinoinnin voi katsoa muodostavan pohjan, jonka tulisi toimia vastuullisuusviestinnän suunnittelun perustana.

3.2.3 Ympäristövastuullisuudesta raportointi ja viestintä

Ympäristöviestinnän voi katsoa kuuluvan vastuullisuusviestinnän yhdeksi osaluueksi (Harmaala & Jallinoja 2012, 162–170). Yritys- ja ympäristövastuusta sidosryhmille viestittäessä Kuisma (2015, 213–215) sekä Dawkins ja Lewis (2003) toteavat, kuinka yrityksen tulisi tunnistaa erilaisten sidosryhmien intressit ja suunnitella vastuuviestit tunnistettujen intressien mukaisesti. Ympäristöasioista viestiminen ja raportointi eivät kuitenkaan ole täysin mutkattomia prosesseja, sillä jos ympäristöväittäjä ei sidosryhmien silmissä vastaa käytäntöä, voidaan viestintää helposti pitää viherpesuna, jolla viitataan ympäristöviestintään, jolle

ei löydy todellista toiminnallista pohjaa (Harmaala & Jallinoja 2012, 170–172; Dawkins & Lewis 2003; Joutsenvirta ym. 2013, 257). On kuitenkin huomioitava, että myös liian vähäinen tai puutteellinen viestintä saatetaan tulkita salailuksi tai puutteellisiksi toteutetuiksi toimiksi (Joutsenvirta ym. 2013, 261).

Dawkinsin ja Lewisin esittelemän MORI-tutkimuksen tulokset paljastavat, kuinka asiantuntijat, sijoittajat, sekä journalistit näkivät yritysten tuottaman vastuullisuusraportoinnin heikkona. Suurimpina syinä esitetylle heikkoudelle nähtiin määrällisen tiedon puute ja suorituskykymittareiden vähyys, joiden merkitykseen esimerkiksi Kuisma (2015, 86–87) viittaa esitellessään Global Reporting Initiativen (GRI) mukaisen raportoinnin, joka kertoo konkreettisina lukuina yrityksen taloudellisen tuloksen ja vastuullisuusnäkökulman linkittymisen. GRI-raportointi on saanut jatkuvasti vahvemman jalansijan maailmalla yleisesti hyväksyttynä ympäristöasioiden raportointimallina (Lovio 2004, 177). GRI-raportointiin ei perehdytä syvällisemmin tämän tutkimuksen puitteissa, sillä tutkittavat yritykset ovat kooltaan ja toimialaltaan sellaisia, että GRI-raportointi ei vaikuta olevan keskeisessä roolissa ympäristöviestintää pohdittaessa.

Yrityksen vastuullisuusviestinnän ominaisuuksia ja vaikuttavuutta tutkineet Morsing ja Schultz (2006) esittävät kolme merkitsevää tekijää, jotka yrityksen tulisi huomioida vastuullisuusviestintää pohtiessaan. Heidän mukaansa nämä tekijät ovat vastuullisuusviestinnän kaksinapaisuus, hienovarainen viestintä, sekä sidosryhmien huomiointi vastuullisuusviestintää pohdittaessa. Monitulkinnaisuus viittaa viestinnän määrään, sillä joskus liika viestintä voi johtaa negatiivisiin reaktioihin positiivisten sijasta. Hienovaraisuudella Morsing ja Schultz viittaavat ei-taloudellisiin raportteihin, joiden tarkoituksena on selvittää ja tulkita sidosryhmille yrityksen toimia. Lopuksi he huomauttavat, kuinka sidosryhmät tulisi ottaa mukaan vastuullisuusviestinnän suunnitteluun, jolloin viestintäprosessi muuttuisi vahvemmin merkitysten luomiseksi sidosryhmien kanssa, pelkkien annettujen merkitysten sijaan. Juholin (2004, 216–217) kuitenkin huomauttaa, että sidosryhmävuoropuheluun osallistujat määrittyvät usein yrityksen tavoitteiden ja strategioiden pohjalta, jolloin yrityksen kanssa viestivät tahot ovat yleensä primäärisidosryhmiä.

Vastuullisuusviestintää suunniteltaessa täytyy ymmärtää myös viestinnän sidonnaisuus vallitsevaan kulttuuriin (Morsing & Schultz 2006). Esimerkiksi ranskalaisten, saksalaisten ja yhdysvaltalaisen asiakkaiden näkemyksiä yhteiskuntavastuullisuudesta tarkasteltaessa vaikuttaa siltä, että Euroopassa vastuullisuus ymmärretään laajempaan kokonaisuutena ja etenkin sosiaalinen vastuullisuus on tärkeämpää, kuin Yhdysvalloissa (Maignan & Ferrell 2003). Toisaalta toinen kansallisen kulttuurin ja yhteiskuntavastuun yhteyttä kartoittanut tutkimus (Maignan & Ralston 2002) osoittaa, että yhdysvaltalaiset yritykset viestivät vastuullisuudesta vahvemmin kotisivuillaan, kuin eurooppalaiset yritykset. Joutsenvirran ym. (2013, 259–260) mukaan suomalaiset yritykset puolestaan viestivät heikosti vastuullisuudesta heikosti ja useat yritykset ajattelevat, että koko viestittävän prosessin tulee olla tarkoin tutkittu ja sertifikoitu, ennen kuin siitä kerrotaan ulkoisille sidosryhmille.

Luonteeltaan vastuullisuusviestintä on usein monipuolisempaa kuin vastuullisuusraportointi ja se voi olla joskus osoitettu myös sellaisille sidosryhmille,

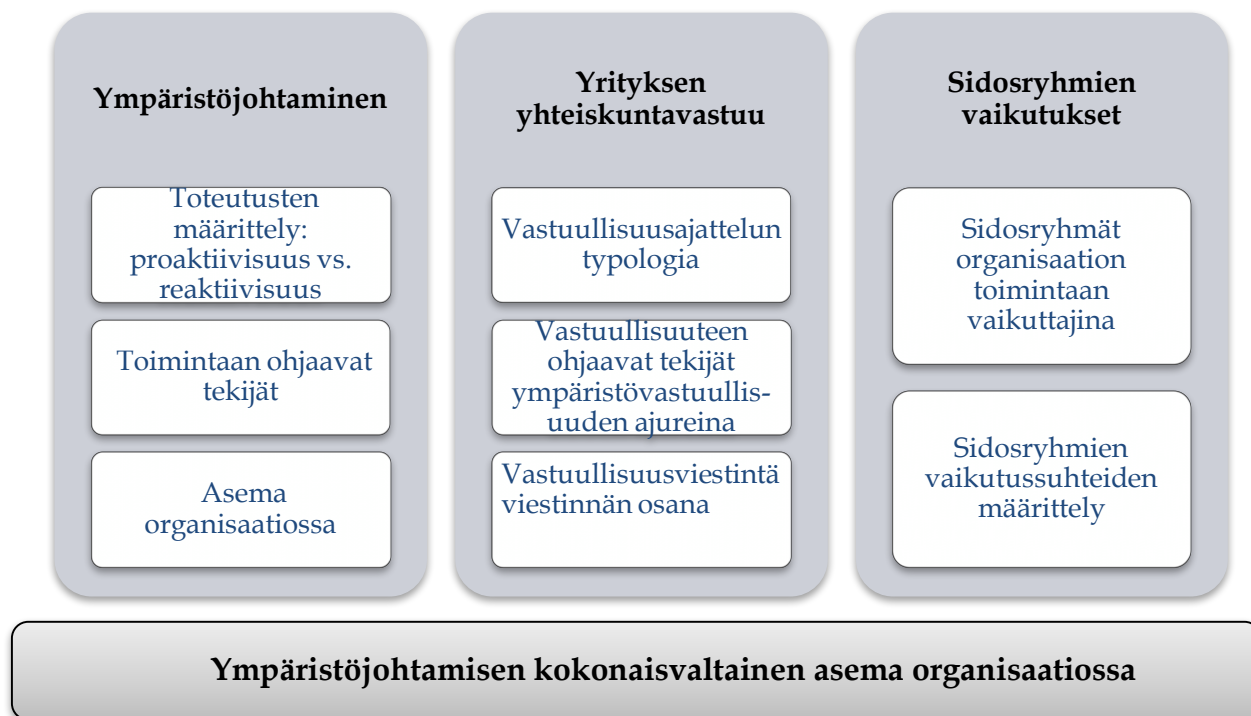
joille sitä ei tarkoituksenmukaisesti ole mietitty (Joutsenvirta ym. 2013, 256). Vastuullisuusviestinnän tavoitteena on usein yrityksen imagon ja maineen parantuminen. Jotta toivotut tavoitteet voitaisiin saavuttaa, tarvitsee vastuullisuuden kuvailun olla kuitenkin riittävän konkreettista, että esimerkiksi koko sidosryhmistä muodostuva arvoketju noudattaisi niitä. (Joutsenvirta ym. 2013, 257.)

3.3 Tutkimuksen teoreettinen rajaus

Lukujen 2 ja 3 tarkoituksena on ollut rakentaa kattava ymmärrys ympäristöjohtamisesta ja sen yhteiskunnallisista sekä kaupallisista kytkennöistä, yrityksen yhteiskuntavastuullisuudesta, sidosryhmien vaikutuksista, sekä vastuullisuusviestinnästä, joka linkittyy vahvasti yrityksen yhteiskuntavastuun alakategoriaksi. Kuviossa 10 havainnollistetaan, mistä näkökulmista tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä lähestytään. Kolmen keskeisen käsitteen kautta muodostuu näin teoreettinen rajaus, jonka puitteissa esitettiin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan.

Esitellyt teoriasta esiin nousevat keskeiset käsitteet ja niihin liittyvät käsitteet rakentavat näin omalta osaltaan kehyksen, jonka puitteissa aineistosta esiin nousevia havaintoja voidaan tulkita. Muodostuva teoreettinen rajaus mahdollistaa organisaatioiden ympäristöjohtamisen tulkitsemisen sekä sisäisesti että ulkoisesti, mahdollistaen myös erinäisten vaikutussuhteiden analysoinnin. Ympäristöjohtaminen voitaisiin myös ymmärtää tutkimusasetelman näkökulmasta yläkäsitteeksi, jolloin muut keskeiset käsitteet olisivat sille alisteisia. Teorialukuihin pohjautuen käsitteet ja käsitteistö on kuitenkin päätetty pitää tasa-arvoisina keskenään, joka mahdollistaa aineiston vapaamman analyysin ilman valmiiksi määriteltyjä alisteisuuksia.

Esitetyssä kuviossa ei myöskään oteta kantaa syy-seuraussuhteisiin, joita organisaation yleisen vastuullisuusajattelun ja ympäristöjohtamisen välillä saatetaan olla. Sama pätee myös ympäristöjohtamisen ja ympäristövastuullisuudesta viestimisen osalta, vaikka usein ympäristöviestintä liitetäänkin ympäristöjohtamisen luonnolliseksi osaksi. Muodostuva tutkimusasetelma korostaa täten tutkittavan ilmiön syy-seuraussuhteiden monitulkintaista luonnetta, jolloin muuttujien keskinäisten riippuvuussuhteiden käsittelyn sijaan keskeiseksi asiaksi nousee lisäinformaation kartuttaminen tutkittavasta ilmiökentästä.



KUVIO 10 Tutkimuksen teoriaosuuden synteesi ja keskeiset käsitteet

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tämän pro gradu -tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa käsitellään jääkiekon Liigassa pelaavien organisaatioiden johtohenkilöiden käsityksiä ympäristöjohtamisesta ja ympäristövastuullisuuden viestimisestä sen sidosryhmille. Usein laadullisen tutkimuksen metodit ohjaavat tutkijaa tulkitsemaan ja ymmärtämään jotain tapahtumaa, jonka takia laadullinen tutkimus ei anna kuvaa tilastollisesta yleistettävyydestä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75). Tämän tutkielman aihe on vielä verrattain vieras suomalaisessa huippu-urheilukentässä, joten tutkittua tietoa aiheesta on niukasti. Tärkeämpänä asiana voidaan kuitenkin pitää sitä, että tämän tutkimuksen tarkoituksiin laadulliset metodit tarjosivat oivan lähtökohdan ymmärtää asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytää uusia tosiasioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161), joiden pohjalta liigaorganisaatioiden toimia voidaan ymmärtää entistä paremmin. Toinen merkittävä laadullisen tutkimuksen määrällisestä erottava tekijä on aineiston koko ja sen valitseminen. Aineiston koko ja riittävyys nousevat usein esille keskusteltaessa laadullisesta tutkimuksesta. Aineiston koko ei kuitenkaan itsessään kerro tutkimuksen onnistumisesta tai epäonnistumisesta, vaan sen tehtävä on laadullisessa tutkimuksessa pikemminkin auttaa tutkijaa rakentamaan käsitteellinen ymmärrys tarkasteltavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 2008, 60).

Tämä tutkimus pohjautuu tapaustutkimukseen, jossa tärkeäksi asiaksi muodostuu se, että käsiteltävä tapaus muodostaa kokonaisuuden (Metsämuuronen 2011, 233). Tapaustutkimuksen ei katsota rajoittavan menetelmävalintoja, joten sen puitteissa on mahdollista käyttää joko laadullista tai määrällistä tutkimussuuntausta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Laadullisen tutkimuksen aineistohankintamenetelmät voidaan jakaa haastatteluihin ja ryhmähaastatteluihin, havainnointiin ja etnografiaan, eläytymismenetelmään, sekä toimintatutkimukseen (Eskola & Suoranta 2008, 84-126). Tämän tutkimuksen osalta aineistohankintamenetelmäksi valikoitui haastattelu, jota voidaan pitää suosituimpana tapana kerätä laadullista aineistoa, ja jonka tarkoituksena on yksinkertaisesti selvittää, mitä haastateltava henkilö ajattelee kysytystä asiasta (Mt. 85). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin aineiston hankintaa,

haastateltavia ja haastatteluprosessia, sekä aineiston käsittelyä ja analysointia. Osion päättää pohdinta tutkimuksen luotettavuudesta ja tutkimusetiikasta.

4.1 Aineiston hankinta ja rajaus

Tutkimuksen toteuttamisen alusta saakka oli selvillä, että tutkimuksen aineisto ja tarvittavat kontaktit kerätään yhteistyössä jääkiekon Liigan kanssa. Tehty periaatepäätös yhteistyöstä aineiston hankinnan kanssa ei kuitenkaan ohjannut tutkijaa voimakkaasti mihinkään suuntaan. Jääkiekon Liigan viesti oli päinvastoin alusta saakka se, että he luottavat tutkimuksen toteuttajan arviointikykyyn ja siihen, että tämä osaa valita oikeat tutkimusmenetelmät ja määrittellä tarpeellisen tutkimusjoukon merkityksellistä tietoa tuottavan tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimusjoukon tarkennuttua seitsemään liigaorganisaatioon, jääkiekon Liiga auttoi haastateltaviksi valittujen johtohenkilöiden tavoittamisessa lähettämällä heille viestin, jossa kerrottiin heidän organisaationsa valinnasta mukaan toteutettavaan tutkimukseen.

Liigan yhteydenoton jälkeen kaikille mukaan halutuille henkilöille seitsemästä liigajoukkueesta lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja sen tavoitteista, sekä tiedusteltiin sopivia haastatteluajkoja. Liiga toimitti tutkijalle myös listan henkilöiden yhteystiedoista ja antoi tarkentavat kommentit haastateltavista, jos henkilön toimenkuva organisaatiossa ei heidän mukaansa vastannut parhaalla mahdollisella tavalla sitä, mitä keskusteluissa kävimme läpi. Tällaisessa tapauksessa haastateltava henkilö saatettiin vaihtaa toiseen, paremman ymmärryksen tutkimuksen aiheesta omaavaan henkilöön. Haastatteluajkojen vahvistuttua tutkimukseen osallistuvilla informoitiin, että he saavat tutkimuksen haastattelurungon tutustuttavaksi viikkoa ennen haastattelua. Kysymykset ja tietosuojalomake lähetettiin haastateltaville sähköpostitse, mutta niihin tutustuminen jäi haastateltavien vastuulle.

Haastattelutavaksi valikoitui tämän tutkimuksen osalta puolistrukturoitu teemahaastattelu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastattelurunko perustuu teoriaan pohjautuviin pääluokkiin ja niiden alle sijoitettuihin tukikysymyksiin (Eskola & Suoranta 2008, 86). Ajoittain tukikysymysten rooli jäi haastatteluissa pieneksi, sillä pääteemat johdattivat haastateltavat puhumaan kysytystä aiheesta varsin vapaamuotoisesti. Kaikki pääteemat kuitenkin käytiin läpi kaikissa haastattelutilanteissa, joka on eräs teemahaastattelun keskeinen piirre (Mt. 86). Hirsjärvi ja Hurme (2008, 43) kuvaavat teemahaastattelun sijoittuvan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Teemahaastattelussa tutkijalla on rajattua lomakehaastattelua paremmat mahdollisuudet mukautua tilanteeseen, joka on tämän tutkimuksen aiheen näkökulmasta ensisijaisen tärkeä asia (Mt. 45). Strukturoimattomassa haastattelussa haastateltavan sanoma määrittää pitkälti haastattelun kulkua, joten menetelmää käytetään yleisesti syvähaastatteluissa etenkin psykologian puolella (Mt. 45–46). Vaikka halusin tutkijana antaa haastatelluille mahdollisimman vapaan sanan, oli silti ensisijaisen tärkeää, että sain vastaukset kaikkiin pääteemoihin liittyen. Tämä luo pohjan vastausten yhteenvetojen laatimiselle ja sille, että tutkimus palvelee

myös yhteistyökumppani Liigan intressejä saada koonti siitä, mitä liigaorganisaatioiden johtohenkilöt ajattelevat eri teemoihin liittyen.

Jääkiekon Liigassa pelaa viisitoista joukkuetta, joten seitsemän joukkueen tutkimusjoukko tarkoittaa, että jouduimme tekemään rajauksia tutkittavia organisaatioita pohtiessa. Tutkittavia organisaatioita valittaessa tukeuduttiin Liigan johtohenkilöiden asiantuntemukseen ja tehtyyn esihaastatteluun, jonka pohjalta valinnat tehtiin. Valinnoissa käytettiin perusteena organisaatioiden viimeisten viiden kauden menestystä ja Liigan johdon näkemystä niiden kokoluokasta. Tällä tavoin pyrkimyksenä oli kasata mahdollisimman edustava otos liigaorganisaatioista, jotta eri menestystaustan ja kokoluokan toimijoiden edustajat saisivat äänensä kuuluviin. Esihaastattelun ja pidettyjen palaverien jälkeen valittuja organisaatioita oli ensin kuusi, mutta tutkijan esittämän, erään joukkueen toteutuksiin liittyvän lisähuomion myötä niiden määrä kasvoi seitsemään. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien kohteiden määrää pidetään monesti riittävänä silloin, kun aineisto alkaa satureitua (Eskola & Suoranta 2008, 61). Termillä viitataan siihen, kun uudet tapaukset eivät tutkimuksen näkökulmasta tuota enää oleellisesti merkittävää uutta tietoa (Mt. 61). Tämän tutkimuksen osalta saturaatiota saattoi havaita tiettyjen teemojen kohdalla neljännessä haastattelussa, mutta tästä huolimatta koin tulevien haastatteluiden edelleen tuovan arvokasta tietoa etenkin viestintä- ja sidosryhmä -teemoihin liittyviin aihealueisiin.

Näin ollen kaikki seitsemän suunniteltua haastattelua myös lopulta toteutettiin. Huomionarvoista on se, että yksikään mukaan tutkimukseen valittu organisaatio tai henkilö ei kieltäytynyt tutkimukseen osallistumisesta. Osittain tästä on kiittäminen yhteistyötaho Liigaa ja sen toimihenkilöitä, osittain kyse saattaa myös olla siitä, mihin seuraavat tutkittavien lausunnot tutkimuksen aiheeseen liittyen viittaavat:

"Mun mielestä aihe on ihan mielenkiintoinen ja se on hyöä. Pääyhteistyökumppanillekin sanoin (nimi muutettu) et meille tulee, sanoin et tullaan tekemään tällasta. Ja nekin sano, et se on ihan hienoa, et joku kokee joskus tekevänsä [tutkimuksen] jostain muustakin kuin taloudesta tai jostain, mistä yleensä kaikki tekee." (TJ7)

"Ehkä se, että sä oot ensimmäinen kaveri joka tämmöstä käy kysymässä urheiluseurasta, niin kertoo sen, että mitä tässä niinku yhteiskunnassa ja koko maapallolla tapahtuu, että on vain ja ainoastaan hieno asia. Että toivottavasti ei oo vielä myöhäistä." (MP4)

Lausumat luovat ajatuksen siitä, kuinka haastateltavat selkeästi kokevat käsiteltävän aiheen tärkeäksi, mikä omalta osaltaan viestii sen ajankohtaisuudesta. Tutkittavien kertomasta on myös havaittavissa se, kuinka aihetta ei heidän toimikentällään ole vielä systemaattisesti käsitelty ainakaan tutkimuksen keinoin. Tämän puolestaan voi katsoa edelleen puoltavan laadullisen tutkimusmenetelmän valitsemista. Seuraavassa alaluvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen haastateltavien tiedot sekä yleinen kuvaus haastatteluprosessista.

4.2 Haastateltavat ja haastatteluprosessin kuvaus

Haastateltavien valinta perustui tässä pro gradu -tutkielmassa harkinnanvaraiseen otantaan, jolloin haastateltavien valinnan voi katsoa pohjautuvan tutkijan rakentamiin vahvoin teoreettisiin perusteisiin, ja laatu nousee määrää tärkeämmäksi määrittäväksi tekijäksi (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tässä tutkielmassa esitellyt tutkimuskysymykset koskettavat laajasti koko organisaation näkökulmaa ympäristöjohtamista ja siitä viestimistä kohtaan, jota voi pitää vahvana perusteluna tässä tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden valitsemiselle. Jokaisesta tutkimukseen mukaan valitusta organisaatiosta haastateltavaksi valikoitui *toimitusjohtaja sekä henkilö, jonka voi katsoa vastaavan sen viestintä- ja markkinointitoimenpiteistä*. Useassa organisaatiossa tämä tarkoitti markkinointipäällikköä, mutta osassa paikoista haastatelluiksi tulivat myös yhteisöpäällikkö ja viestintäpäällikkö. Yhdessä haastattelussa paikalla oli vain toimitusjohtaja, sillä markkinointipäällikölle tuli yllättävä meno haastattelun kanssa samaan aikaan. Haastattelun onnistumisen näkökulmasta tämä ei kuitenkaan ollut suuri asia, sillä kyseisessä organisaatiossa toimitusjohtaja oli vastuussa ympäristöasioissa.

Tutkimuksen alkumetreillä tutkimuskysymysten tarkennuttua ja Liigan esitietohaastattelun jälkeen tehtiin linjaus, että toimitusjohtajan haastattelu kussakin organisaatiossa on keskeistä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Toinen haastateltava päätettiin ottaa mukaan haastattelutilanteeseen muutamista syistä. Ensinnäkin, tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset rakentuvat vahvasti kahden pääteeman ympärille, joita ovat ympäristöjohtaminen sekä ympäristöstä viestiminen sidosryhmille. Kuten myöhemmin esitettyjen tietojen perusteella ilmenee, kaikki tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot kuuluvat kokoluokaltaan pk-yrityksiin, joissa henkilöstömäärä on varsin rajallinen. Toimitusjohtajan voi siis perustellusti katsoa olevan hyvin tietoinen organisaation keskeisistä linjauksista esimerkiksi ympäristöön nähden, mutta viestintä- ja markkinointihenkilön mukaan ottamisen voi katsoa tuovan lisäarvoa ennen kaikkea tutkimuksen viestintä- ja sidosryhmä -osioihin. Tämän tutkimuksen osalta kyseessä on siis parihaastattelu, jota usein pidetään ryhmähaastattelun alamuotona (Hirsjärvi ym. 2009, 210). Toiseksi, usein pari- ja ryhmähaastattelun etuina pidetään niiden merkitystä haastattelutilanteelle, jolla viitataan rennompaan ja sosiaalisesti vapautuneempaan tunnelmaan. Toisaalta parihaastattelu antaa myös haastateltaville mahdollisuuden täydentää toisiaan, toisen haastateltavan unohhtaessa kertoa jotain oleellista. (Mt. 211; Eskola & Suoranta 2008, 94.) Käytännön haastattelutilanteissa tällaisia hetkiä tuli vastaan useita. Arvokkaan täydentävän ja tukevan tiedon lisäksi parihaastattelu rakensi myös selkeästi luontevaa dialogia, joka ohjasi keskustelua entistä syvemmälle esimerkiksi pohdittaessa ympäristöjohtamisen motiiveja.

Toteutettuja haastatteluja voidaan perustellusti pitää asiantuntijahaastatteluina esimerkiksi seuraavista syistä. Asiantuntijahaastattelulla halutaan yleensä informaatiota ilmiöstä tai tapahtumasta, jolloin keskeiseksi nousee se tieto, jota haastateltavalla voi katsoa olevan (Alastalo & Åkerman 2014, 373). Tämän tutkimuksen osalta keskeinen mielenkiinto kohdistuu organisatorisiin kysymyksiin, eikä niinkään haastateltavien henkilöiden kulttuurisiin puheta-

poihiin. Tässä mielessä haastateltavien voi katsoa edustavan suomalaisen huippujääkiekkoilun ilmiökenttää tai prosessia ja niiden suhdetta ympäristöasioihin. Toisaalta etenkin ympäristöjohtamisen motiiveja ja yhteiskunnallisia suhteita käsiteltäessä analyysissä tarkastellaan välillä kulttuurisia merkityksenantoja, jolloin asiantuntijasta voidaan puhua kulttuurin jäsenenä ilmiön kuvaajan sijasta (Mt. 374). Koska suomessa huippu-urheilun kenttä on varsin suppea, voidaan haastateltuja pitää suomalaisen huippu-urheilukentän eturivin asiantuntijoina, huomioiden Liigan merkittävän aseman. Taulukossa 6 esitellään tarkemmin haastateltavien roolit organisaatiossa sekä haastattelujen kestot.

TAULUKKO 6 Tutkimuksen haastateltavien roolit organisaatiossa ja haastattelujen kestot

Organisaatio	Haastateltavat	Rooli organisaatiossa	Haastattelun kesto
O1	TJ1 MH1	Toimitusjohtaja Markkinointihenkilö	62 min 48 sek
O2	TJ2 MH2	Toimitusjohtaja Markkinointihenkilö	55 min 50 sek
O3	TJ3	Toimitusjohtaja	64 min 59 sek
O4	TJ4 VH4	Toimitusjohtaja Viestintähenkilö	35 min 39 sek
O5	TJ5 MH5	Toimitusjohtaja Markkinointihenkilö	47 min 5 sek
O6	TJ6 YV6	Toimitusjohtaja Yhteisövastaava	51 min 15 sek
O7	TJ7 YV7	Toimitusjohtaja Yhteisövastaava	58 min 34 sek

Yhteensä tutkimuksessa oli haastateltavana 13 henkilöä seitsemästä eri organisaatiosta. Kaikkien muiden paitsi yhden organisaation kohdalla kyseessä oli aiemmin esitelty parihaastattelu. Haastattelujen kestot olivat melko yhteneväisiä organisaatiosta riippumatta, poikkeuksen teki yksi hieman lyhyempi haastattelu organisaatio neljän (O4) kohdalla. Yhteensä haastattelujen kestoksi muodostui 374 minuuttia ja 50 sekuntia. Keskiarvoksi yhdelle haastattelulle muodostui täten 53 minuuttia ja 50 sekuntia. Litteroitua tekstimateriaalia puolestaan kertyi yhteensä 102 tekstiliuskan edestä väliotsikoituna ja rivivälillä 1.

Jokaisen organisaation toimitusjohtaja osallistui haastatteluun, jonka lisäksi haastatteluissa oli kolme markkinointihenkilöä, yksi viestintähenkilö, sekä kaksi yhteisövastaavaa. Markkinointi-, viestintä- ja yhteisövastaavien tarkat työnimikkeet on muutettu yleisemmiksi eli pseudonymisoitu siten, että ne eivät kerro haastatteluun osallistuneen tarkkaa titteliä, mutta viittaavat mikä hänen vastuualueensa organisaatiossa on.

Kaikki haastattelut tapahtuivat haastateltavien organisaatioiden toimistotiloissa, joten haastattelut tapahtuivat haastateltavien näkökulmasta heille tutuissa paikoissa. Haastattelutilanteessa kyse on usein institutionaalisesta tilanteesta, joka rakentuu haastattelijan ja haastateltavien rooleista, jotka henkilöt

omaksuvat koko haastattelun ajaksi (Ruusuvuori 2014, 269–270). Tällainen asetelma kävi ilmi myös toteutetuissa haastatteluissa, jossa organisaatioiden edustajat ottivat tutkijan vastaan henkilönä, joka johtaa tilannetta omalla toiminnallaan. Tutkijana määrittelin pitkälti tutkimuksen kulun reaktioilla vastauksiin, lisäkysymyksillä, sekä teemojen kysymisjärjestyksellä. Haastattelu on aina syytä aloittaa vapaamuotoisella keskustelulla, jonka jälkeen hiljalleen siirrytään virallisiin teemoihin ja laitetaan nauhuri päälle (Ruusuvuori & Tiittula 2014, 24–25). Kaikki toteutetut haastattelutilanteet alkoivat näin, kun keskustelimme ensin yleismaailmallisista asioista ja asettelin kaikki tavarat paikoilleen. Tämän jälkeen ennen virallisia teemoja käsiteltiin taustatiedot, joiden tarkoitus oli informaation tuottamisen lisäksi myös vapauttaa tilannetta ja orientoida haastateltavat kertomaan merkityksellistä tietoa heti ensimmäisestä teemasta alkaen.

Haastattelutilanteesta voi kuitenkin muodostua hyvinkin arkikeskustelun omainen, mikäli haastatteluun osallistuvien vuorovaikutus ohjaa keskustelua tällaiseen suuntaan (Ruusuvuori 2014, 270). Haastattelijana koen, että suurimassa osassa haastatteluja tilanne oli hyvin rento ja avoimeen viestimiseen kannustava. Osittain tämä liittyy luottamuksen rakentamiseen, joka pohjautuu empatiaan ja yhteisen pohjan rakentamiseen (Ruusuvuori & Tiittula 2014, 41–42). Vaikka luottamuksen rakentaminen on tärkeää, se ei saa kuitenkaan tulla esteeksi haastattelijan neutraaliudelle. Neutraalius viittaa käsitteenä haastattelijan asemaan kysymyksien esittäjänä, jonka lisäksi hän voi täydentää tai määrätä kysymyksien rytmiä (Ruusuvuori & Tiittula 2014, 44–45). Tutkijana pyrin parhaani mukaan ymmärtämään oman asemani, joten haastattelutilanne pysyi varsin neutraalina alusta loppuun saakka. Pyrin parhaani mukaan rakentamaan luottamusta olemalla aidosti kiinnostunut haastateltavien sanomaan ja keskittymällä aiheeseen mahdollisten lisäkysymysten kysymisen takia. Haastattelun loppuessa tutkija omilla toimillaan ikään kuin ohjaa keskustelua tällaiseen suuntaan, ja luo samalla ymmärrystä jatkotoimista esimerkiksi aineiston suhteen (Ruusuvuori & Tiittula 2014, 25–26). Edellä sulkeissa mainitut kirjoittajat myös toteavat, kuinka keskustelu aiheesta voi vielä jatkua äänityslaitteiden sulkemisen jälkeenkin. Juuri näin tapahtuikin monessa haastattelutilanteessa, sillä äänityslaitteiden ollessa suljettuna haastateltavat pääsivät tuomaan esiin vielä vahvemmin omia henkilökohtaisia mielipiteitään, joiden he eivät ehkä halunneet päätyvän nauhoitteelle.

Kun kaikki aineisto oli saatu kerättyä nauhoitettuun muotoon, äänitteet muutettiin tekstiksi, jolloin kyse on litteroinnista. Puheen kirjoittaminen tekstiksi on jo itsessään aineiston tulkintaa, joten litteroinnin tarkkuus määräytyy usein suhteessa tutkimusongelmiin (Ruusuvuori 2014, 424–425). Tämän tutkimuksen näkökulmasta esimerkiksi taukojen ja äänensävyjen tulkinta ei ole niin oleellista, sillä tutkimuksen näkökulmasta keskusteluanalyttinen lähestymistapa ei ole nähtävissä merkittäväksi (Mt. 424). Kaikki tämän tutkimuksen äänimuodossa oleva aineisto litteroitiin tekstiksi, mukaan lukien haastattelijan kysymät kysymykset. Puhetaukoihin tai äänensävyihin ei kiinnitetty huomiota litteroidessa, sillä ne eivät ole tutkimuskysymyksien ja valitun analyysitavan näkökulmasta relevantteja.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullinen analyysi ei ole yksiselitteisen selkeästi kuvailtavissa, mutta sen päätehtävänä voidaan pitää selkeyden luomista aineistoon ja uuden tiedon tuottamista tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 2008, 137). Usein laadullista aineistoa voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma viittaa siihen, kuinka kerätty aineisto ja kertomukset viittaavat suoraan totuuteen, jolloin saavutetaan toteen perustuvaa tietoa. Toinen näkökulma puolestaan ohjaa enemmän tilannesidonnaisuuteen, jolloin aineiston voi katsoa rakentuvan vahvemmin tutkimuksen tarkoitusperän mukaisesti. (Mt. 141.) Tutkijan on myös tärkeä pitää mielessä analysointivaiheen alusta saakka, että kaikkea kerättyä tietoa ei ole tarpeellista eikä myöskään järkevää analysoida (Hirsjärvi ym. 2009, 225). Analysoinnin voi täten katsoa vaativan tutkijalta vankkoja näkökulmallisia päätöksiä, joissa kiinni pysyminen on analyysin etenemisen edellytys.

Kirjallisuudessa tutkimuksen aineiston käsittelyyn esitellään usein kaksi vallitsevaa pääsuuntausta, joita ovat aineisto- ja teorialähtöinen analyysi (Eskola & Suoranta 2008, 152). Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen päämäärien mukaisesti, eikä aikaisemmalla teorialla pitäisi olla ohjaavaa vaikutusta analyysin toteuttamisessa. Teorialähtöinen analyysi puolestaan pohjautuu tiettyihin teorioihin tai auktoriteetteihin, jolloin jo olemassa oleva teoria ohjaa esimerkiksi tutkimuksen käsitteiden muodostamista. Tällöin tutkimusta analysoidessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä aineistosta nousee esille suhteessa jo muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Kahden pääsuuntauksen lisäksi puhutaan usein myös teoriaohjaavasta analyysistä, joka on kytköksissä aineistolähtöiseen analyysiin. Teoriaohjaavassa analyysissä aineisto ohjaa tulkintaa kuten aineistolähtöisessä, mutta vapaan tulkinnan lisäksi voidaan esimerkiksi tutkimuksen loppupuolella käyttää hyödyksi teoriaan pohjautuvaa jaottelutapaa. Teorialähtöisessä analyysissä voidaan käyttää tukena teemahaastattelurunkoa, mikäli aineiston kerääminen on toteutettu sellaista käyttäen. Tällöin aineistosta voidaan kerätä kunkin teeman alle kuuluvia asioita, jolloin kyse on osittain myös tutkijan tulkinnoista. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Eskola & Suoranta 2008, 151–152.)

Eskolan ja Suorannan (2008, 150) mukaan muovatessa haastatteluista analyysiä voidaan turvautua aineiston purkamiseen, aineiston koodaukseen tai näiden kahden yhdistämiseen. Kunkin menettelytavan jälkeen voidaan siirtyä analyysivaiheeseen, joten pelkästään yhtä kaikille sopivaa käytäntöä voidaan pitää mahdottomana. Koodaus voidaan karkeasti tulkita aineiston läpikäynniksi, missä koodimerkinnöillä ja indekseillä kuvaillaan ja jäsennetään aineistoa, jotta sen läpikäynti luonnistuisi vaivattomammin. Eskola ja Suoranta (2008, 160) jakavat analyysimenetelmät teoksessaan seuraavasti: *kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely, diskursiiviset analyysitavat, sekä keskusteluanalyysi*.

Tämän tutkimuksen osalta tukeudutaan edellä mainituista analyysimenetelmistä *teemoitteluun*. Teemoittelussa pyritään etsimään tekstistä tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita, joiden pohjalta saadaan jäsenneltyä esimer-

kiksi sitaatit johdonmukaisesti teemoittain. Teemoittelu ei kuitenkaan tarkoita pelkkää sitaattikokoelmaa, vaan tutkijan täytyy johdonmukaisesti kuljettaa teoriaa mukana analyysivaiheessa. (Eskola & Suoranta 2008, 174–182.) Toteutus tutkimuksessa ei ole kuitenkaan tukeuduttu pelkästään teemoitteluun, vaan aineiston analysoinnissa on näiden tukena käytetty sisällönanalyysia, jonka katsotaan toimivan tämän tutkimuksen osalta ohjaavana analyysitapana, jota edellä mainittu keino tukee, toimien apuna tiedon jäsentämisessä ja aineiston ryhmittelyssä.

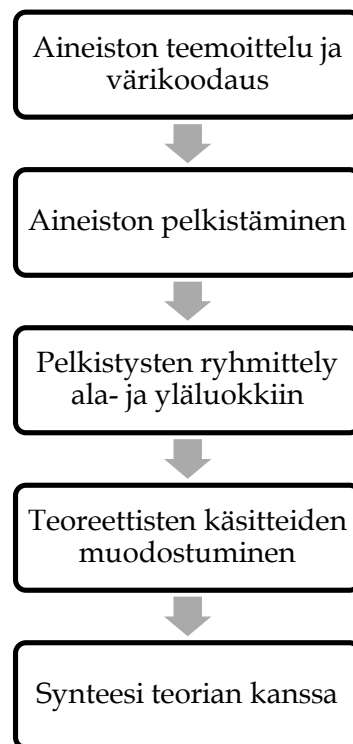
Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät selkeän eron Eskolan ja Suorannan kuvaaman *sisällön erittelyn* ja heidän esittelemänsä *sisällönanalyysin* välille. Käsitteenä sisällön erittelyn katsotaan liittyvän tiedon määrälliseen jäsentämiseen, kun sisällönanalyysissa puolestaan on kyse aineiston sanallisesta kuvailusta. Sisällönanalyysin tehtävä on luoda selkeä kuvaus käsitellystä aiheesta ja rakentaa jäsennellympi kuva käsiteltävästä materiaalista. Sisällönanalyysin voi muiden analyysitapojen mukaan katsoa pohjautuvan aineisto- tai teorialähtöiseen analyysiin, jotka esiteltiin edempänä. (Mt.) Tuomi ja Sarajärvi esittelevät myös Milesin ja Hubermanin (1994) näkemyksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheista, jota he lähestyvät kolmivaiheisena: 1) *aineiston pelkistäminen* 2) *aineiston ryhmittely* ja 3) *abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden rakennus*. Pelkistämisen avulla aineistoa käsitellään siten, että siitä nousee esiin tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiat. Alkuperäisistä lausunnoista muodostetaan pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistämisen jälkeen toteutetaan aineiston ryhmittely, joka tapahtuu muodostamalla pelkistetyistä ilmauksista ala- ja yläluokkia, jotka kuvaavat käsiteltyjen ilmauksien ominaisuuksia tai tyyppejä. Viimeisenä prosessissa on vuorossa teoreettisten käsitteiden rakennus, joka tapahtuu yhdistelemällä aineistosta nousevia ryhmiä niin pitkälle, kuin sen voi katsoa olevan järkevää. Näin tutkimuksessa edetään johdonmukaisesti empiriasta kohti käsitteellisempää ulottuvuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kuten jo aiemmin esitettiin, laadullinen analyysi ei ole koskaan täysin yksiselitteinen prosessi. Esimerkiksi sisällönanalyysin valitsemalla voidaan saada aikaan selkeitä ala- ja yläluokkia, mutta itse analyysi saattaa jäädä ohueksi (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2014, 18–19). Tähän näkemykseen pohjautuvat tämän tutkimuksen analyysimetodilliset valinnat aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja teemoittelun yhdistämisestä. Toisin sanoen tutkijana koen, että näiden kahden menetelmän käyttö limittäin tuottaa lisätietoa ja auttaa jäsentämään tietoa täsmällisemmin.

Tämän tutkimuksen aineiston analysointiprosessi alkoi tutustumalla litteoituun aineistoon, joka tarkoitti kaksi kertaa aineiston lukemista läpi. Kolmannella kerralla aloitettiin värikoodaus, jonka tarkoituksena oli tarkastella aineiston suhdetta temahaastattelurungon pääteemoihin. Näin aineisto saatiin jaoteltua karkeasti, joka samalla loi ymmärryksen siitä, mikä oli eri teemojen keskinäinen suhde aineiston laajuuden näkökulmasta. Värikoodauksen avulla toteutetun teemoittelun jälkeen eri teemojen tarkemmassa analysoinnissa tukeuduttiin sisällönanalyysiin. Jokainen teeman alle kuuluva lausuma pelkistettiin, jonka jälkeen pelkistetyt lausumat ryhmiteltiin omiin luokkiinsa. Vaikka tämän tutkimuksen sisällönanalyysi onkin aineistolähtöinen, ei teorian ohjaavuutta voida täysin eliminoida, osittain jo temahaastattelurungon ja sen pohjalta ta-

pahtuneen teemoittelun myötä, jolloin teoria tulee väistämättä osaksi analyysia. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen analysoinnin voidaankin katsoa mukailevan jo esiteltyä teoriaohjaavaa analyysitapaa. Ryhmittelyn jälkeen vuorossa oli teoreettisten käsitteiden muodostaminen ja niiden vertailu ja pohdinta suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Osa muodostuneista teoreettisista käsitteistä oli yhteneväisiä teoreettisen viitekehyksen käsitteiden kanssa, mutta osan kohdalla tulkintaa ja synteisiä teorian kanssa on laajennettu myös teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle, mikäli noussut käsite tai ilmiö vaikutti oleelliselta tutkimuskysymyksien kannalta.

Toiston tai täytesanojen kohdalla asia on poistettu tulkinnasta ainoastaan silloin, mikäli se on katsottavissa epärelevantiksi aineiston analyysin näkökulmasta. Joissain tapauksissa esimerkiksi sanat 'niinku' tai 'tota' esiintyvät useita kertoja lyhyessä lauseessa, jolloin lauseesta on jätetty epärelevantti sanatoisto pois. Tällä tavalla etenkin sitaateista tulee lukijaystävällisempiä, joka palvelee osaltaan myös Liigaa, jonka kanssa tutkimus toteutettiin yhteistyössä. Lisäksi joissain sitaateissa suoraan tiettyyn toimijaan viittaavia nimiä ja lukuja on muutettu, jolloin asiasta on ilmoitettu merkinnällä (...). Osa sitaateista on täydennetty tutkijan toimesta, jolloin on käytetty merkintää [...]. Täydennystä on käytetty vain silloin, jos sitaatin asiayhteys jää ilman täydennystä epäselväksi. Kuvio 11 tiivistää aineiston analysoinnin eri vaiheet.



KUVIO 11 Aineiston analysoinnin vaiheet teoriaohjautuvassa analyysitavassa

5 TULOKSET

Tämä osio käsittelee tutkimuksen tuloksia, jotka pohjautuvat toteutettuihin haastatteluihin ja niistä johdettuun analyysiin. Tulokset on jaoteltu viiteen osaan, jotka mukailevat analyysivaiheessa käytettyjä teemoittelun luokkia. Tuloksia tukemaan on pyritty muodostamaan luokitteluja havainnollistavia taulukoita, jotka samalla tukevat tutkimuksen analyysiosion läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Tuloksia esitellessä keskeistä ei ole organisaatioiden vertailu keskenään, vaan kokonaiskuvan saaminen siitä, kuinka organisaatioiden johtajien näkemykset rakentuvat suhteessa eri aihepiireihin. Näin tulokset muodostavat kokonaiskuvan siitä, kuinka seitsemän liigaorganisaation toimitus- ja markkinoitijohtajat ajattelevat kysytyistä aiheista ja kuinka näitä ajatuksia tulisi tulkita.

Tulososiossa tarkastelu aloitetaan liigaorganisaatioiden ympäristöjohtamisen osiosta, jonka voi katsoa muodostavan tietyllä tavoin pohjan koko tutkimukselle. Tämän jälkeen esitellään ympäristöjohtamisen motiiveihin ja sidosryhmien rooliin liittyvät tulkinnat, jonka jälkeen vuorossa on ympäristövastuullisuudesta viestimisen osio. Tulososio päättyy Liigan ympäristöroolin esittelyyn ja tulkintaan. Tutkimuskysymyksiin vastaavat ympäristöjohtamisen, ympäristömotiivien, sekä ympäristövastuullisuudesta viestimisen osiot. Vaikka sidosryhmiä käsittelevä osio ei suoraan vastaa tutkimuskysymyksiin, on se etenkin ympäristömotiivien ja ympäristövastuusta viestimisen -osioiden kannalta keskeisen tärkeässä roolissa riittävän kokonaisuymmärryksen saamiseksi. Tulososion lopussa kaikkien osioiden tulokset on koottu yhteenvetona taulukkoon.

5.1 Liigaorganisaatioiden ympäristöjohtaminen

Liigaorganisaatioiden ympäristötoimijuutta tarkastellaan tässä alaluvussa esitelmällä organisaation ympäristötoiminnan vastuuhenkilöitä, organisaatiossa tehtyjä ympäristötoimenpiteitä, toiminnan strategista ulottuvuutta, sekä työntekijöiden roolia. Haastattelut osoittavat, kuinka jokainen liigaorganisaatio on huomionnut ympäristöasiat jollain tavalla toiminnassaan, mutta eroavaisuuksia

löytyy etenkin toimien laadusta ja strategiakytkennästä. Osion tarkoituksena on esittää vastaus siihen, millaista on liigaorganisaatioiden ympäristöjohtaminen, jolla vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Etenemisjärjestys noudattelee seuraavaa järjestystä. Ensin esitellään, kuka organisaatioissa vastaa niiden ympäristötoimista, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan ja luokittelemaan organisaatioiden tekemiä ympäristötoimenpiteitä. Tämän jälkeen esitellään, kuinka strategisena ja pitkäjänteisenä toimintana organisaatioiden ympäristötoimintaa voidaan pitää haastateltujen kommentteihin peilaten. Lopuksi esitellään, kuinka haastatellut liittivät työntekijöiden asenteet ympäristötoimintaa kohtaan siihen, miten ympäristöasioita tulkitaan organisaation tasolla.

5.1.1 Ympäristötoiminnan vastuu ja tehdyt toteutukset

Seitsemästä haastatellusta organisaatiosta kolmella oli nimitetty erillinen henkilö vastaamaan ympäristöasioista. Näistä kolmesta organisaatiosta kahden vastuuhenkilönä toimi toimitusjohtaja ja yhden puolestaan viestintähenkilö. Neljän organisaation kohdalla haastatellut mainitsivat vastuun olevan hajautettua, jolloin se nähtiin tilannesidonnaisena. Usein hajautetun vastuun kohdalla esimerkiksi ottelutapahtumasta ja ravintolatoiminnasta puhuttiin erillisinä kokonaisuuksina, joiden toiminnot tapahtuvat eri henkilöiden toimesta. Lisäksi osa organisaatioista liitti keskustelun vastuuhenkilöstä viestintään ja markkinointiin, joilla katsottiin olevan oma roolinsa asiassa. Monet haastatellut kuitenkin korostivat sitä, kuinka ympäristöasioissa kaikki ovat vastuunalaisia tavalla tai toisella.

"Hajautettua se [vastuu ympäristöasioista] on. Tietysti meillä on omat vastuualueet. Tän kokosessa organisaatiossa, on aika tota, ei pysty olemaan ehkä yhden niiku näpeissä muutenkaan, on niin erilaisia toimintoja täällä. Ja ottelutapahtuma on omansa niiku, kaikilla on siitä vastuuta." (MH1)

"Riippuu tavallaan kohderyhmästä ja tarpeesta. Et useempaa ihmistä on tarkoitus tietysti tää [ympäristötoiminta] koskettaa, koska ei oo niiku yhen ihmisen asiasta kyse." (TJ2)

"...että kyllähän se on niinku minun ja YV6:n niinku kehittämistä. YV6 on ehkä siinä mielessä, että on niinku otteluvastaavana." (TJ6)

"No kyl niit porukassa mietitään." (TJ7)

Hajautetun vastuun tai porukassa miettimisen kohdalla haasteeksi saattaa muodostua toiminnan systemaattisuuden puute, jos kukaan ei ole pääasiallisesti vastuussa ympäristöasioista. MH1:n lausuman kaltaisesta myös muissa kommenteissa kiinnitettiin huomiota liigaorganisaatioiden pieneen kokoon ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin. Vaikka liigaorganisaatiot ovat työntekijämäärältään luokiteltavissa pk-yrityksiin, voidaan niiden saavuttamaa julkisuusarvoa pitää poikkeuksellisena verrattuna muihin kyseisen kokoluokan toimijoihin. Tämä saattaa osaltaan luoda painetta myös resurssien kohdentamiseen ympä-

ristöasioissa. Taulukossa 7 on esitetty kunkin organisaation vastuuhenkilöt ympäristöjohtamisen teemoihin liittyen.

TAULUKKO 7 Ympäristöasioiden vastuuhenkilöt liigaorganisaatioissa

Organisaatio	Vastuu ympäristöasioista
O1	Hajautettu
O2	Hajautettu
O3	Toimitusjohtaja
O4	Toimitusjohtaja
O5	Viestintähenkilö
O6	Hajautettu
O7	Hajautettu

Liikkuminen ja kierrättäminen keskeisinä toimien kohteina

Liigaorganisaatioiden johtajien omat kuvailut käytännön ympäristötoimista mukailevat paljolti Liigan ympäristöohjelman (ks. kuvio 6) kategorioita seurojen päästöluokista. Esiin nousi toteutuksia liikkumiseen, kierrätykseen, jäähallin tekniikkaan ja ravintolapuoleen liittyen. Tässä luokittelussa suurin ero Hepo-Ojan (2018) toteuttamaan Liigan ympäristöohjelman kategorisointiin verraten syntyy kierrätys- ja ravintolatoimenpiteistä, joihin Hepo-Oja ei ottanut kantaa omassa tutkimuksessaan laskennallisten haasteiden vuoksi. Käytännön toimet esitellään neljän pääluokan alle jaoteltuina, joka tarjoaa selkeän lähestymistavan niiden tarkastelulle.

Joukkueen liikkuminen

Joukkueeseen liittyvät ympäristötoteutukset liittyivät joukkueen matkustusmuotoon, käytettävien polttoaineiden laatuun, sekä päästöjen kompensointiin. Joukkueen matkustaminen nähtiin haastatteluissa välttämättömyytenä, joka on ammattimaisen urheilun perusedellytys. Lisäksi joukkueen matkustamisesta puhuttaessa toimintaan liittyi monessa tapauksessa organisaation ulkoinen sidosryhmä, kuten kuljetuskumppani.

”Meillä on kumppanina Kuljetusliike X (*nimi muutettu*) ja meillä on heiltä uusimmat, parhaimmat linja-autot. Et sillä puolella niin pitkälle, kun voidaan mennä. Toiveissa on, et me haluttais heidän kanssaan sellainen ohjelma, et sillon, kun meidän joukkueetta kuljetetaan, niin ois pelkästään biopolttoaineella niiku.” (TJ3)

”Eliikkä tuota meillä on muun muassa niin pelaajistosta niin, siirrytty sekä työntekijöiden, toimiston työntekijöihin, liittyen tämmöseen Yritys Y (*nimi muutettu*) - yhteistyöhön, siirrytty niinku maakaasautojen käyttöön. Kaikilla ei oo vielä, nyt on osalla. Jatkossa kanssa tarkoitus lisätä niitten määrää.” (VH4)

”Kuljetuksista vastaava yhteistyökumppani Kuljetusliike Y (*nimi muutettu*) käyttää pelkästään tollasia uusiutuvia polttoaineita, jotka on valmistettu jäterasvoista, kasvisöljyistä ja tota, lisäksi niillä on kaikki noita Euro6-luokituksen saaneita, vähäpäästösiä ja parhaan päästöluokituksen omaavia autoja.” (VH4)

”...Me ollaan junaan käytetty jonkun verran enemmän. Tuota yhteistyökumppanin kautta halutaan käyttää tuota Yritys Z:n (*nimi muutettu*) uusiutuvaa Dieseliä.” (TJ6)

Kuten haastatteluista ilmenee, kaikki haastatellut nostavat esiin yhteistyökumppanin, jonka kautta ympäristöasiat ovat tulleet huomioiduksi joukkueen matkustuksessa. Yhteistyökumppaneille ympäristöasioiden korostamista liiga-joukkueiden matkustamisessa voidaan pitää yhtenä markkinointikeinona, joten tällainen sidosryhmäyhteistyö on tulkittavissa luonnolliseksi yhteistyöksi. Koska matkustaminen on usein nykymuotoisen huippu-urheilun edellytys, voidaan esitellyä markkinavetoista kiinnostusta kuljetuksien ympäristöystävällisyyteen pitää oikeana suuntana ja esimerkkinä myös muulle markkinavetoiselle ympäristöyhteistyölle. Toisaalta esille tuotiin myös näkemyksiä otteluohjelmasta ja turhan matkustamisen karsimisesta esimerkiksi pidempiä vieraspelikiertueita suunnitteleamalla. Näissä näkemyksissä painottui Liigan rooli asiaa koordinoivana sidosryhmänä.

Yleisön liikkuminen

Hepo-Ojan (2018) tutkimukseen pohjautuvan Liigan ympäristöohjelman yhdeksi keskeiseksi tulokseksi nousi yleisön liikkumisen aiheuttamat runsaat kasvihuonepäästöt. Yleisön liikkumisen kasvihuonepäästöjen määrä oli selkeästi suurin kaikista määritellyistä luokista. Yleisön liikkuminen nousi vahvasti esiin myös haastateltujen näkemyksissä organisaation käytännön ympäristötoteutuksia käsiteltäessä. Kaikki seitsemän tutkimuksen organisaatiota mainitsivat huomioineensa yleisön liikkumisen merkityksen, ja myös eri tasoisia toimia asian edistämiseksi oli toteutettu laajalti.

Keskeisimmäksi kannattajien liikkumiseen vaikuttavaksi toimeksi nousi liigaorganisaatioiden kuljetusyhteistyö paikallisten kuljetusyhtiöiden kanssa, jonka ansiosta kaupunkialueella ja sen säteellä liikkuville kannattajille mahdollistetaan edullinen pääsy ottelutapahtumaan julkisilla kuljetuksilla.

”Bussikuljetukset, et tarjotaan niiku, kausikorttilaiset pääsee ilmaseks ja muut pienellä rahalla. Pyritään sillä tietysti vähentämään ruuhkia mutta myös tuomaan se niinku, helpommaks se saapuminen, ekologisemmaks, tänne.” (MH1)

”Osittain sen remontinkin takia, kun parkkiongelmia tuli, niin paikallisliikenteen kanssa saatiin yhteistyötä, että siellä oli, lasten lipun hinnalla pääsee niiku lipunostaja tai kausikorttilainen peleihin, eli tuli niiku joukkoliikenne mahdollisuutta silleen edullisemmalla hinnalla.” (TJ2)

”...meil on tämmönen kanta-asiakasohjelma..., johon kuuluu kaikki meidän kausikorttilaiset... Niin sä pystyt helposti tosta ton apin kautta ni, me ollaan tehty sopimus sitten paikallisen Liikennöitsijä X:n (*nimi muutettu*) kautta siitä, että me.. Sä saat ilmasen lipun peliin ja pelistä pois. Eli kannustetaan siihen joukkoliikenteellä kulmiseen.” (TJ3)

Paikallisen Liikennöitsijä Y:n (*nimi muutettu*) kans ollu tällanen diili, et meidän otte-
lupäivänä pääsee halvemmalla bussiin ja näin eespäin. (VH4)

”Meillä on ollu sen, mikäs se on, kaupunkibussi (*nimi muutettu*) tai paikallisbussi mikä tuossa on ollu. Kun sen niinku toteuttaminen vaatii kuitenkin tavallaan myös yh-

teensopivuuksia sitte, lähinnä puhutaan softan puolelta niin se ei oo ihan yksinkertasta tavallaan.” (TJ6)

Kolme haastatelluista liitti edullisemman hinnan kausikorttilaisiin, mikä viittaa kuljetusyhteistyön liittämiseen kausikorttilaisten etuihin. Tällaisilla toimilla organisaatioiden voi katsoa pyrkivän sitouttamaan kannattajia kausikortin hankintaan. Toisaalta ilmaisten tai alennetuin hinnoin myönnettyjen matkojen voidaan ajatella tuovan organisaatioille kustannuksia, joten niiden liittämistä kausikorttiin voidaan pitää rationaalisenä talousajatteluna. Kuljetusyhteistyö paikallisliikenteen kanssa on haastatteluihin pohjautuen yleistymässä normaali-käytännöksi organisaatioissa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna Liigan ympäristöohjelman tulkintaa voidaan pitää onnistuneena. Suuressa roolissa paikallisliikenteen kuljetusyhteistyön yleistymisessä voidaan pitää myös seurojen välistä avointa kommunikaatiota, sillä mainittuja käytäntöjä tarkastellessa huomataan, kuinka ne ovat rakenteeltaan melko samankaltaisia.

Paikallisliikenteen yhteistyön lisäksi osa haastatelluista totesi kuljetusyhteistyön ulottuvan myös pidemmän matkan kuljetuksiin. Tällöin toimet mainittiin subventointina kannattajien yhteiskuljetuksien mahdollistamiseksi. Pidempien matkojen subventoinnit liittyvät osiltaan kyseisiä toimia järjestävien organisaatioiden maantieteellisiin sijainteihin.

”Mut se hyvä puoli, et meillä on maakunnissa yhteistyökumppaneita, jotka tarjoaa siten bussikuljetuksia tuolta.” (YV6)

”Niin, tavallaan sit me tietyllä lailla subventoidaan joskus hintoja siihen, jotta ne ihmiset ottais mieluummin sen yhteiskuljetuksen.” (TJ6)

Moottoroitujen kuljetusten lisäksi yksi haastatelluista nosti esiin kaupunkipyörät, joita on mahdollista hyödyntää otteluihin tullessa. Kaupunkipyöräriiden osalla haasteena voidaan kuitenkin pitää niiden käyttämisaikaa, joka rajoittuu useassa kaupungissa vain kesä- ja syyskuukausiin. Liigakausi puolestaan alkaa virallisesti syyskuussa, joka rajoittaa kaupunkipyörämahdollisuuden hyödyntämistä ottelutapahtumiin tultaessa.

”Ja sitten toi viereinen rakennus (*nimi muutettu*) kun valmistuu, niin siihen tulee kaupunkipyöräparkki, käytännössä se on ens syksynä, eli liikkumiseen on sitten myös ekologisia vaihtoehtoja tarjolla.” (TJ2)

Taulukko 8 kokoaa yhteen joukkueiden ja kannattajien liikkumiseen liitettyjä toimia, joita organisaatiot ovat toteuttaneet.

TAULUKKO 8 Joukkueen ja kannattajien matkustamiseen liitetyt toimet

Joukkueen liikkuminen	Kannattajien liikkuminen
Matkustusmuoto	Yhteistyö paikallisliikenteen kanssa
Biopolttoaineet	Yhteistyö muiden kuljetuskumppaneiden kanssa
Kompensointi	Kaupunkipyörät
Otteluohjelman suunnittelu	

Jätteenlajittelu, kierrätys ja materiaalivalinnat

Kierrätykseen ja materiaalivalintoihin liittyvät asiat nousivat esiin jokaisen organisaation kohdalla käytännön ympäristötoimia kuvailtaessa. Kierrätyksen ja materiaalivalintojen alaluokkina aineistosta nousivat esiin jätteenlajittelu, kierrätys, muovin korvaaminen sekä paperinkäytön vähentäminen. Jätteenlajittelusta kysyttäessä haastatellut toivat esiin haastavuuden sen onnistumisessa, jonka lisäksi esiin nousi sidosryhmien merkitys jätteenlajittelussa.

"...nii ja sit tietysti on tää, jätteenlajittelua pyritään tietysti, se on tietysti näis yleisötapahtumis aika haastavaa." (MH1)

"...sit tietysti tonne pysäköintitaloon tuli jätteittenlajitteluita ja on biojätteet ja tuota.. Mitäs siellä on. Lasit, metallit, tän tyyppiset niiku. Missä toki tarvittiin sitäkin, että kaupunki on siinä hommassa mukana myöskin..." (TJ2)

"Tota, ei oo semmosta toimivaa, toimivaa järjestelmää että. Näyttää siltä et ihmiset laittaa, sillon kun sitä on kokeiltu, ni mihin vaan. Mut tuolla on roskapönttö jossa sanotaan, et laita tänne näin, et Energiayhtiö Oy (*nimi muutettu*), se on meidän sidosryhmän (*nimi muutettu*) diili. Et Energiayhtiö Oy tekee tästä energiaa. Lämmittää taloja tällä." (TJ3)

Ihmisten käyttäytyminen jätteidenlajittelussa koetaan haastavaksi yleisötapahtumassa, sillä kehotuksista huolimatta jätteitä menee vääriin paikkoihin. Tämä puolestaan ei kannusta organisaatioita jatkamaan jätteenlajittelua. TJ3 mainitsee, kuinka heidän organisaationsa on kokeillut jätteenlajittelua, mutta nykyisin kaikki jäte kulkeutuu energiajätteeksi. Eräs haastatelluista nosti jätteenlajittelun yhteydessä esiin ihmisten kouluttamisen aiheeseen.

"Onks teillä jätteiden lajittelua silleen millä lailla huomioitu pelissä esim?" (Haastattelija)

"On, ja siinä on sellanen et meillä on vielä tulossa sellanen, isompi yhteistyö, missä me aletaan pyörittää muun muassa kuutiolla niinku ohjeistuksia, miten jätteitä lajitellaan ja muuta ja meille tulee jäteneuvoja ottelutapahtumaan ja näin edespäin." (VH4)

VH4 nostaa esiin kannattajien kouluttamisen osana jätteenlajittelua, jonka avulla organisaatio pyrkii opastamaan heitä asianmukaiseen jätteenlajitteluun. Mainitun yhteistyön sidosryhmän kanssa jäteasiassa voi nähdä palvelevan sekä organisaatiota että ulkoista sidosryhmää, sillä sidosryhmä saa näkyvyyttä brändilleen ja organisaation jätteenkierrätys tehostuu. Tapojen muuttamista voidaan tarkastella myös SHIFT-viitekehystä hyödyntäen (White, Habib & Hardisty 2019). SHIFT-viitekehys muodostuu sosiaalisesta vaikuttamisesta, tavoista informoinnista, minä-konseptin ymmärtämisestä, tunteista ja havainnoista, sekä toimien konkreettisuudesta. Mainittujen kategorioiden avulla koulutus-toimet voidaan suunnata siten, että ne huomioivat mahdollisimman hyvin potentiaaliset esteet toiminnon toteuttamiselle kannattajan näkökulmasta. (Mt. 2019.) Jätteenlajitteluun liittyy myös kierrätys, jonka osalta toiminta voidaan jakaa kertakäyttö- ja kulutustuotteisiin.

"Tälle vuodellehan me on esimerkiks näitä, kun on kannatusläpsyttimiä, niin siellä on niille omat kartonkikeräyspisteet..." (TJ2)

”Et esimerkiksi läpsyttimiä ei oo nyt ollu, meillä viime vuonna ne oli, niil oli omat kierrätysastiat playoffeissa ja muuta, mitä ei niiku aikasemmin oo ollu.” (TJ6)

Läpsyttimillä tarkoitetaan pahvista taiteltavia viuhkoja, joita heiluttamalla tai lyömällä saadaan aikaan ääntä. Läpsyttimien kierrätyksen voi tulkita kierrättämisen matalan kynnyksen toimeksi, joka kannattajien on helppo havaita. Yksi haastatelluista organisaatioista nosti vahvasti esiin kartonkisten kuppien ja tarjoiluastioiden kierrättämisen.

”Niin on se kahvikuppi tai karkkikulho tai popkornikulho tai tää tarjoilukulho, niin sen voi heittää sitten meillä sitten myös kierrätyspaperien joukkoon, pahvien joukkoon...” (TJ7)

Haastateltu kuitenkin jatkoi, kuinka kuppien ja tarjoiluastioiden kierrättämisen suhteen on havaittavissa samoja ongelmia, kuin edellä jätteenlajittelusta puhuttaessa.

”Meillä on erilaiset roskikset näille tuotteille hallissa ja se on suurin haaste, saada ihminen lajittelemaan ihan niinkin paljon, että, eniten myydään kahvikuppeja määrällisesti, että se menis eri roskikseen, kun muut. Siinä on se isoin haaste niikun meidän ottelutapahtumissa. Ja nyt niit on tullu niit roskiksia lisää, niitä on vähän modifioitu, et sinne mahtuu sit erilaiset tuotteet...” (TJ7)

Haastattelusta käy ilmi, kuinka O7 on rakentanut kattavan kierrätysjärjestelmän kupeille ja astioille, mutta ihmisten käytöksen muuttaminen koetaan haasteeksi. Edellä mainitun O4:n koulutuskesimerkin tavoin myös O7 on pyrkinyt kouluttamaan ja ohjeistamaan asiakkaitaan kierrätyksessä, jota käsitellään laajemmin ympäristövastuullisuudesta viestimisen osiossa.

Kulutustuotteiden osalta toteutukset liittyivät jääkiekkovarusteiden kierrättämiseen, jolloin varusteet kulkeutuvat edustusjoukkueelta A-junioreille, josta ne puolestaan päätyvät muiden junioreiden käyttöön, mikäli ne ovat edelleen käyttökelpoisia. Haastatellut nostivat esiin myös organisaatioiden materiaalivalinnat, jotka liittyivät etenkin muovin korvaamiseen muilla materiaaleilla, sekä paperin käytön vähentämiseen toiminnassa.

”Eli tota meillä on muovittomasta kartongista valmistettuja kahvikuppeja ja sitten meil on puutikut käytössä, muovilusikat poistettu. Meil on irtokarkkipiste, mis on muovittomasta kartongista valmistettuja isoja ja pieniä karkkirasioita ja sen lisäksi meillä on muovittomasta kartongista valmistettuja tämmösiä tarjoilukulhoja...” (TJ7)

Haastattelussa TJ7 nostaa esille erään organisaation yhteistyökumppanin roolin muovittomaan kartonkiin siirtymisen osalta. Idea muovittoman kartongin laajempimittaiseen hyödyntämiseen syntyi yhdessä yhteistyökumppanin kanssa ja se hyödyttää myös yhteistyökumppania, joten ratkaisu voidaan ymmärtää markkinavetoisena päätöksenä. Markkinavetoisuudella viitataan tässä yhteydessä siihen, kuinka ympäristöaiheinen ongelma muodostaa uuden lähtökohdan liiketoiminnan kehittämiseksi luoden samalla taloudellisia hyötyjä, jos taloudelliset reunaehdot ja toiminnan rajoitteet (ts. diskonttaustekijät) on ymmärretty oikein (Halme & Laurila 2009; Lankoski 2000).

O7 on TJ7:n sanojen mukaan myös kiinnittänyt huomiota pienimuotoisempiin materiaalivalintoihin, kuten muovipussien korvaamiseen paperipusseilla, sekä kestokausikortin käyttöön, jolloin samaa korttia on mahdollista käyttää useita vuosia. Muita materiaalivalintoihin liittyviä toimia olivat kertakäyttöastioiden korvaaminen posliiniasioidella VIP-tiloissa (O2, O3, O1, O4), paperisten otteluohjelmien siirtäminen mobiiliin (O6), muovin käytön karsiminen ja siirtyminen biomuoviin (O1), sekä paperin kulutuksen vähentyminen uuden ERP-järjestelmän myötä (O5). Taulukko 9 esittää yhteenvedon organisaatioiden jätteenlajitteluun, kierrätykseen ja materiaalivalintoihin liittyvistä keskeisistä havainnoista.

TAULUKKO 9 Keskeiset havainnot alaluokasta

Kategoriat	Keskeiset havainnot
<i>Jätteenlajittelu</i>	Ihmisten käytösten muuttaminen haastavaa Sidosryhmien vaikutus toteutukseen Kouluttamisen rooli jätteenlajittelun onnistumisessa
<i>Kierrätys</i>	Kertakäyttö- ja kulutustuotteissa Painopiste kupeissa, astioissa ja läpsyttimissä Kierrättämispisteiden käyttöön opastaminen keskiössä
<i>Materiaalivalinnat</i>	Muovin käytön vähentäminen ja biomuovin käyttö Muovittoman kartongin käyttö kertakäyttötuotteissa Paperin kulutuksen vähentäminen eri tavoin Kestoastioiden suosiminen VIP-tiloissa

Jäähallin tekniikka

Jäähallin tekniikan osalta organisaatioiden toteuttamat toimenpiteet olivat haastatteluihin pohjautuen selkeästi vähäisempiä, kuin liikkumisen sekä jätteenkäsittelyn, kierrätyksen ja materiaalivalintojen luokissa. Moni toimi kuitenkin pohjautui energiatehokkuuden parantumiseen. Lisäksi useissa toteutuksissa kuten ledivaloissa, ilmanvaihdossa ja muussa jäähallien tekniikkaan liittyvissä asioissa uudistuksiin liittyi vahvasti hallin omistava sidosryhmä.

"...ilmanvaihto rakennettiin uudestaan tällaseks ympäristöystävällisemmäks, hyödyttää tätä tehokkuudeltaan ja sit meil on ympäristösähköä käytetty täällä paikallisen sähköyhtiön kanssa." (TJ1)

"...kaiken kaikkiaan tää energiasäästö, energiatehokkuuden maksimointi sillon viimesen remontin yhteydessä, se on tämmönen iso kuva, joka tietysti koskettaa myös muita jäähallin käyttäjiä, mut jossa meidän organisaatio (*nimi muutettu*) oli tavallaan sit ajurina..." (TJ1)

"Ja myös energiatehokkuutta, siellä vaihettiin LED-valaistukset aikasemmin oli tämmöset kaasupurkausvalot. Ja sitten on myös tota, ledit ohjelmoitavissa taitaa olla 8 eri asetusta eli sitä kirkkainta käytetään ainoastaan niissä pelitapahtumissa, mutta sitten taas pystytään katsomoita himmentää ja harjoitusvalot on pienemmät." (TJ2)

Energiatehokkuus lienee yksi konkreettisimmin mitattavissa olevista ympäristötoimien alle kategorisoituvista toimenpiteistä. Energiankulutuksen mittaamiseen on olemassa mittareita, joiden kautta hallin omistavat tahot saavat tietoon-

sa sähkön kulutuksen, jonka yksi haastatelluista nosti esiin. Hallin tekniikkaan liittyviä energiasäästöön tähtääviä toimenpiteitä voidaan pitää selkeinä ja mitattavina, jolloin ympäristön kannalta järkevät toimet ovat myös taloustrategisesti perusteltavissa ympäristöjohtamisen näkökulmasta (Schaltegger & Synnestvedt 2002). Vaikka energiasäästöön tähtäävä toimenpide olisi taloudellisesti perusteltavissa, tulee liigaorganisaatioiden tapauksissa huomioida myös organisaation asema suhteessa hallin omistaviin sidosryhmiin.

”Jäähalliin tuli ledivaloa ja muuta, jonka merkitys on aika iso loppujen lopuksi sitten. Siinä me oltiin aika lailla, ei kustannettu sitä, mutta aika lailla draiverina siinä sitten.” (TJ6)

Omistajana Osakeyhtiö X ja Osakeyhtiö Y (*nimet muutettu*) hoitaa sitä ylläpitoa niin huomaa, että tällanen kaupallinen yhtiö on ollu ihan eri tavalla kiinnostunu, heillä on 25 vuoden leasingopimus O2:n paikkakunnan (*nimi muutettu*) kaupungille niistä. (TJ2)

”Mut että, esimerkiksi meillä oli varmaa ekaks kun vaihdettiin valaistus tuolla jäähallissa. Niin tota, kyl me oltiin sit se maksumies siinä että..ja tota, sil on tietysti jonkunäkönen merkitys että..” (TJ3)

Haastatteluista voidaan havaita, että liigaorganisaatioiden vaikutusmahdollisuudet jäähallin tekniikkaan liittyen ovat epäsuoria, jolloin asioita täytyy suunnitella ja toteuttaa yhdessä sidosryhmien kanssa. Tällöin eri toimijoiden vaikutusstrategiat näyttävät eri tavalla riippuen siitä, kuka toimijoista on sidosryhmäsuhteen hallitseva osapuoli (Frooman 1999). Tähän näkemykseen pohjautuen oman aseman ymmärtäminen sidosryhmäverkostossa korostuu toimenpiteissä, jotka vaativat usean eri toimijan läsnäoloa. Muita jäähallin tekniikka -kategorian alle asettuvia käytännön toteutuksia olivat uusiutuvien energianlähteiden käyttö, yhteistyö paikallisten energiatuottajien kanssa, sekä jäähallin CFC-kylmäaineen poistaminen jäädytystekniikasta.

Vähäistä toteutusten määrää jäähallin tekniikkaan liittyen voidaan pohtia ainakin seuraavista näkökulmista. Ensinnäkin, tarkasteltu epäsuora vaikutusmahdollisuus ja sidosryhmien päätävässä asiassa saattavat asettaa jäähallin tekniikkaan liittyvät asiat asemaan, jossa niihin puuttuminen näyttää enemmän resursseja vaativalta toimelta, kuin jonkin oman päätävävallan alla olevan toimen toteuttaminen. Toiseksi, dialogi liigaorganisaatioiden ja hallit omistavien sidosryhmien välillä voi olla joko-tai -näkömykseen pohjautuvaa, jolloin dialogissa painottuu molemminpuolisen vuorovaikutuksen sijaan yksipuolisempi vaikuttaminen (Kaptein & Van Tulder 2003). Jälkimmäisen osalta väite on enemmänkin pohdiskeleva, sillä esimerkiksi TJ6 mainitsi eräässä kommentissaan jäähallin kehittämisen olevan molempien osapuolten yhteinen intressi. Taulukko 10 kokoaa yhteen keskeiset havainnot jäähallin tekniikkaan liittyvistä ympäristötoimista.

Keskeisimmät havainnot jäähallin tekniikkaan liittyen
Ledivalojen asentaminen
Uusiutuvat energianlähteet
Yhteistyö paikallisten tuottajien kanssa kanssa
Sidosryhmien keskeinen vaikutusasema

Ravintolatoiminta

Ravintolatoiminnan alle olisi voinut sijoittaa osan kierrätyksen ja materiaalivalintojen alle kuuluvista toimista, mutta selkeyden vuoksi tässä yhteydessä ravintolatoimintaan liitetään vain suoraan siihen liittyviä toimia. Tämän lähestymistavan vuoksi ravintolatoiminnan alle sijoittuvat toimet ovat määrältään varsin vähäisiä. On syytä huomioida, että osalla haastateltavista organisaatioista ravintolatoiminnat on ulkoistettu, joiden tapauksessa katse kääntyy jäähallin tekniikan tavoin vahvemmin sidosryhmäsuhteisiin, joihin ei tämän tutkimuksen puitteissa oteta kantaa, sillä haastatellut vain viittasivat olemassa olevaan ulkoistukseen. Niille organisaatioille, joilla ravintolatoiminta oli edelleen itsellä, tehdyt toimet keskittyivät hävikkiruoan minimointiin, lähituottajien käyttöön, sekä kasvisruoan merkityksen ymmärtämiseen.

”...hävikkiruokaa tulis mahdollisimman vähän ja pyritään siitä pääsemään sitte eri tavoin eroon.” (MH1)

”Ruokahävikit ja tämmöset meillä on tietysti kaikki lounassysteemit, pelataan samassa hallissa, meillä on lounasravintola tossa samassa. Niin me pystytään kuiteski niinku tietyt raaka-aineet sitten käyttämään hyväksi lounaalla. Meillä on ainaski asiakkaat tosi tyytyväisiä siitä, että pelipäivän jälkeiset lounaat saattaa olla aika ruhtinaallisia sitten joskus.” (YV6)

Sit tota, no meiän ravintolat niin, pikkuhiljaa eroon kaikista ei-kierrätettävästä materiaalista ja, muun muassa ruokahankinnassa niin pyritty mahdollisimman paljon käyttämään lähituottajia, sellasissa, missä se on vaan ollu mahdollista. (VH4)

Yhteistä kahdelle viimeksi mainitulle toimelle on niiden ratkaisukeskeisyys ja toteutuksen matala kynnyks. Sekä hävikkiruoan käyttö seuraavan päivän lounaalla, että lähituottajien suosiminen ovat molemmat valintoja, jotka organisaatiot voivat toteuttaa sisäisesti käytäntöjä muuttamalla. Tällöin vastuullisuustoimissa saattaa korostua johdon sitoutuminen (Trendafilova, Babiak & Heinze 2012), sillä ilman rajoittavia sidosryhmäsuhteita mahdolliset esteet voidaan liittää organisaation sisäisiin toimintoihin. Kasvisruoka ja sen merkitys nousivat esiin vain yhden organisaation edustajan kanssa, joka näki kasvisruoan merkityksen kasvavan.

On, se on pakko olla. Sul on pakko olla [kasvisruokatarjontaa]. No tota, totta kai se kasvaa, täytyy muistaa, että tässä nyt kahdessa-kolmessa vuodessa myöskin on tarjontaa ja laatu parantunut ihan älyttömästi. Et kyl sen osuus kasvaa koko aika että. Sä et voi sitä ohittaa. Mut se ei oo kaikilla paikkakunnilla sama. (TJ3)

Haastatellun TJ3:n näkemykset edustavat aikaisen omaksujan näkemyksiä, jotka saattavat myöhemmin levitä myös laajemmin muille liigapaikkakunnille.

Tässä mielessä kasvisruokatarjonnan mahdollistamista voidaan pitää ympäristötoimena, joka vähentää organisaation kokema riskiä tulevaisuuden liiketoimintaa ajatellen, jos kasvisruoan merkityksen kasvu jatkuu TJ3:n näkemyksen tavoin.

5.1.2 Ympäristötoiminnan strategiset kytkennät

Strategisen kytkennän omaavat ympäristötoimijat

Liigaorganisaatioiden ympäristöjohtamisen strategista kytkentää tarkastellessa neljän organisaation toimien voi katsoa liittyvän pitkäjänteiseen strategiseen ajatteluun joko tässä hetkessä tai osana tulevaisuuden toimia. Jokaisen havaitun ympäristöjohtamisen strategiakytkennän takaa on löydettävissä jokin strategisesti toimintaa ohjaava hanke, johon ajatukset toimien pitkäjänteisyydestä voidaan liittää. Kaksi organisaatiota (O3 sekä O5) liittävät strategiset linjaukset uusien areenoiden rakentamiseen, joiden suunnittelu- ja toteutusprosesseissa ympäristönäkökulma tulee olemaan yksi keskeisistä elementeistä.

”Meiän suurin ympäristöteko, ylivoimaisesti suurin, tulee olemaan, ja se on ollu sit tän koko projektin lähtökohta, eli ihan oletusarvo jo 10 vuotta sitten, että kun me ollaan nyt 10 vuotta investoitu uuteen areenaan, jossa ei oo niitä rajoitteita, kun nyt tällä hetkellä.” (TJ3)

”Se on lähtökohta. Ja se on ollu myöskin, me tiedettiin et se on lähtökohta, mutta myöskin välttämättömyys. Jotta sellasen saa tänne rakentaa, niin me tiedettiin jo 10 vuotta sitten, että kaupunki ja ympäröivä yhteiskunta edellyttää sitä meiltä.” (TJ3)

Ympäristönäkökulman huomioiminen uuden areenan suunnittelun lähtökohdiana ja oletusarvona nähdään välttämättömyytenä, jotta areenan rakentaminen olisi myös yhteiskunnan kannalta hyväksyttävää. Tässä yhteydessä on myös huomioitava, että uusia areenoita suunniteltaessa ja rakentaessa investointia täytyy tarkastella useiden kymmenien vuosien päähän, sillä areenaa suunniteltaessa voidaan intressin nähdä olevan siinä, että areena kestäisi käytössä mahdollisimman pitkään. Vaikka ympäristönäkökulmaa tulkitaankin areenan suunnittelun ja rakentamisen kannalta lähtökohdiana, on syytä ymmärtää Kallion (2004a, 261, taulukko 2) esittelemä ero puolitoistasuuntaisen ja kaksisuuntaisen yritys-luontosuhteen välillä. Kaksisuuntainen luontosuhde ymmärtää luonnonympäristön ja taloudelliset tavoitteet samanarvoisina, mutta tällaiseen ajatteluun päästään ainoastaan, mikäli yhteiskunnan tasolla tapahtuu siirtymä talousorientoituneesta ajattelusta kohti luonnon ymmärtämistä merkittävämpänä sidosryhmänä. (Mt. 261). Yritys-luontosuhteen voi kuitenkin katsoa kehittyvän yhteiskunnan ympäristöherätyksen myötä, joten omaksuttaessa ympäristöjohtajuusstrategia mukaan areenoiden suunnitteluvaiheessa, ei organisaatio ole välttämättä niin riippuvainen tulevaisuuden lainsäädännöllisistä linjauksista (Buyse & Verbeke 2003). Toinen uuden areenan merkitystä nostanut haastattelu näkee hankkeen konkreettisenä ympäristöpolitiikkana.

”Sitte me ollaan mietitty sitä kuitenkin niistä lähtökohdista, että mikä on niiku oleellista. Totta kai pienetkin teot ratkaisee, mutta niikun siitä Liigan tutkimuksestakin

näkee, niin se liikenne sinne otteluihin on tosi oleellisessa määrin, oleellinen asia. Ja meillähän iso hanke on toi areenan tulo tohon xxxx vuonna (*vuosiluku poistettu*), mikä tulee.. Nähdään et se tulee niiku suhteellisesti laskeen aika paljon sitä määrää, et paljonko ihmiset tulee omalla autolla otteluun. Siihen on hyvä julkinen liikenne. Ja samaten se itse hallin energiatehokkuus tulee kasvaan merkittävästi. Että me nähdään, et se investointi mikä me tehdään sinne areenaan, niin on tavallaan meidän hyvin sellasta konkreettista ympäristöpolitiikkaa.” (TJ5)

Liikkumisen ja energiatehokkuuden parantumisen lisäksi MP5 täydensi haastattelun kommentteja viitaten siihen, kuinka isot ympäristöön liittyvät asiat tulevat tapahtumaan uuteen areenaan muuton myötä. Isoiksi asioiksi mainittuja tulevaisuuden toteutuksia ei eritelty tarkemmin haastattelussa, mutta TJ5:n edellä mainitsema viittaus energiatehokkuuteen ohjaa ajatukset tämän tutkimuksen kontekstissa esimerkiksi jätteenlajitteluun, vedenkäyttöön, energiamuotojen tarkasteluun, sekä materiaalivalintoihin. Yhteisenä molempien organisaatioiden (O3 sekä O5) näkemyksille uudesta areenasta voidaan pitää areenoiden merkittävää kokonaisvaikutusta ympäristötoimintaan. Näkemystä tulee tulkita perusteltuna, sillä suurin osa liigaorganisaatioiden toiminnasta tapahtuu areenoilla, jotka ovat myös kannattajilla tärkeitä paikkoja ja täten mahdollisia paikkoja vaikuttaa kannattajien ympäristötottumusten muuttumiseen positiivisemmiksi (McCullough & Kellison 2016). Haastateltujen näkemykset uusista areenoista mukailevat myös Rossin ja Leopkeyn (2017) näkemyksiä siitä, kuinka tapahtumaa järjestävän organisaation on ympäristön näkökulmasta nollavaikutuksiin pyrkiessään ensin ymmärrettävä, kuinka vähentää tapahtuman aiheuttamia ympäristövaikutuksia. Mainitut näkökulmat huomioiden uuden areenan liittäminen strategiseen ympäristöjohtajuuteen vaikuttaa rationaaliselta ajattelulta. On kuitenkin huomioitava, että uusi areena vain tarjoaa puitteet huomioida ympäristönäkökulma paremmin, mutta paljon on edelleen kiinni organisaation omasta suunnittelusta ja suhtautumisesta asiaan.

Uusien areenahankkeiden lisäksi strategiakytkennät liittyivät myös kahden organisaation tapauksessa erillisiin ympäristöohjelmiin, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Ulkopuolisten sidosryhmien tarjoamat ympäristöohjelmat antavat organisaatioille ohjeistusta ja työkaluja, joiden avulla organisaatiot pystyvät omaksumaankin strategisempaa ympäristöjohtajuutta.

”Isoimpana asiana me ollaan nyt oltu tämmösessä Ympäristö X (*nimi muutettu*) -hankkeessa mukana viime vuonna...Sen yhteydes sitten, siel on erilaisia tapaamisia, koulutuksia, ja sitte siinä on ollu, muun muassa laadittiin se ympäristöpolitiikka sen pohjalta täällä.” (TJ5)

”Me on nyt niiku viimesen vuoden aikana tunnistettu enemmän asioita, mihin me voidaan vaikuttaa ja sit me on tehty toimenpidesuunnitelma ja tehty toimenpiteitä.” (MH5)

Haastatellut viittaavat ympäristöhankkeen tarkoittaneen käytännössä esimerkiksi kierrätyksen tehostamista ja muovin vaihtamista uusiutuviin materiaaleihin. Keskeisinä asioina voidaan kuitenkin pitää ympäristöpolitiikan laatimista sekä oman aseman tunnistamista siinä, mihin asioihin organisaatio kykenee vaikuttamaan. Toisen ympäristöohjelman esiin nostaneen organisaation kohdalla ohjaavan ympäristöohjelman rooli korostui entisestään, sillä lähes kaik-

kien organisaation ympäristötoimien voi haastateltujen kertoman pohjalta katsoa pohjautuvan siihen. Ympäristöohjelma liittyy kaupungin kanavoimaan merkittävään ympäristötoimintaan, jonka osalta he käyttävät liigaorganisaatioita yhtenä kanavana kaupungin asukkaille viestimisessä sekä ympäristöasenteisiin vaikuttamisessa. Organisaation osalta yhteistyö kaupungin kanssa käynnistyi suuremmin noin vuosi sitten.

”Tota, sen myötä niin kyl me ollaan tosi isosti oltu kaikessa mukana, niin me ollaan oltu kaikissa niissä heidän, ja meidän pelaajii on ollu heidän mukana Ulkomaan kaupungissa (*nimi muutettu*) ja näis tapahtumissa ja...meitä on aika paljon käytetty siinä niikun tällasena, näkyvänä kaupungin niiku mallioppilaana. Ja tota, iso juttu on meille niinku kokonaisuutena.” (VH4)

”No lähinnä se oikeestaan lähti, se tuli sieltä kaupungin, nimenomaan kaupungin yhteistyön kautta. Niin siinä niiku lähetettiin viemään sitä eteenpäin. Missä tavallaan niiku meidät otettiin sit kaupungin puolesta niiku, markkinoinnin yhdeksi mentoriksi siinä.” (TJ4)

Kaupungin kanssa toteutetun ympäristöyhteistyön kautta organisaatiossa toteutettiin lähtötilakartoitukset ja haastattelut, jotka toimivat vertailukohtana myös tulevaisuuden tarkastelua varten. Vaikka yhteistyö kaupungin kanssa on ollut tiivistä, ei organisaatiossa koeta ohjelman tuovan liikaa velvoitteita, sillä oman näkemyksen ja innovatiivisuuden esiin tuominen on sallittua ja jopa kannustettavaa.

”No ei oikeestaan velvoitteita. Totta kai joo, he ovat esitelleet et millä he ovat tän titelin saaneet niin, ympäristöohjelmat ja millä niinku kaikilla keinoilla on pystytty tota parantamaan. Ja tota ei niinkään velvoitteita, vaan enemmän se on ollu kekseliäisyydestä kiinni, et mitä kaikkee.” (VH4)

Yhteistyö kaupungin kanssa kuitenkin asettaa toiminnalle reunaehdot, sillä haastateltavat viittaavat esimerkiksi tehtäviin jatkomittauksiin tietyn ajan päästä, jolloin ympäristöasioiden kehitystä tarkastellaan kehitettyjen mittaristojen pohjalta. Areenahankkeiden sekä ympäristöohjelmien lisäksi yhden organisaation esimerkki osoittaa, kuinka idea strategiseen lähestymistapaan ympäristöasioiden huomioinnissa voi tulla myös markkinavetoisen yhteistyön kautta. Kyseisen organisaation tapauksessa yhteistyö liittyy materiaalivalintoihin, jonka osalta muovista luovuttaisiin kokonaan muovipulloja lukuun ottamatta ja se korvattaisiin uusiutuvalla, yhteistyökumppanin toimittamalla materiaalilla tulevaisuuden ottelutapahtumissa.

”Ja tota noin niin, me on Yhteistyökumppani Oy:n (*nimi muutettu*) kanssa alusta saakka lähetty rakentaan sellasta juttua, et millä me pystyttäis hyödyntää sitä heidän materiaalia (*nimi muutettu*), mistä he tekee tietenkin. Ja sitten mahdollisimman järkevästi tuoda sitä tänne meidän ottelutapahtumiin. Ja tietyllä tapaa siinä on semmosia pieniä juttuja vielä siis, ensinäkin se on hieno asia, et heidän massastaan Yhteistyökumppani Oy:n paikkakunnalla oleva (*nimi muutettu*) yritys valmistaa ne kahvikupit, mikä on...kaikki tapahtuu siis käytännössä tossa vajaan xx (*luku muutettu*) kilometrin päässä, mikä on sillainkin aika hieno asia.” (TJ7)

”Että just tavallaan yhteistyö niiku Yhteistyökumppani Oy:n (*nimi muutettu*) kanssa on tietenkin yksi osa sitä asiaa, mutta sitä kautta sitä ollaan sit löydetty semmosia [muuta kontakteja].” (TJ7)

Kokonaisuutena vaikuttaa siltä, että moni strategisen ympäristöjohtajuuden alle luokitelluista näkemyksistä viittaa joltain osin arvoketjun (Porter & Kramer 2006) oikeaan tulkittamiseen. Tällöin organisaatio tunnistaa omat vaikutusmahdollisuutensa ja valitsee toteutettavat asiat sen mukaan, minkä näkee tuotavan eniten hyvää yhteisölle, mutta olevan järkevää myös organisaation liiketoiminnan kannalta (Porter & Kramer 2006). Tähän pohjautuen strategiseen näkökulmaan liittyviä hankkeita voidaan pitää organisaation resurssien kohdentamisen ja vaikuttavan toiminnan kannalta keskeisinä. Kuten organisaatioiden esimerkit osoittavat, strateginen ympäristöjohtajuus voi liittyä yhteistyöhön julkisen- tai yksityisen sektorin sidosryhmän kanssa. Areenahankkeissa molempien sektoreiden intressit kohtaavat, jolloin organisaation roolia yhdistävänä toimijana voidaan pitää merkittävänä.

Ympäristöjohtaminen ilman ohjaavaa strategiaa

Ilman selkeää strategista kytkentää ympäristöjohtaminen näyttäytyi kahdessa organisaatiossa, joiden lisäksi myös yksi rajatapaukseksi luokiteltava organisaatio jäsennettiin kyseisen luokan alle. Strategiataason mainintaa tai sen puuttumista ei tule ymmärtää ainoana onnistumiseen ohjaavana tekijänä, vaan kyse on enemmänkin ohjaavan strategisen suuntauksen ja pitkän aikavälin suunnitelmien asemasta organisaatiossa. Osalle strategisen kytkennän alle luokitelluista organisaatioista strategiakytkennät olivat vasta suunnitelmien tasolla esimerkiksi areenan liittyen. Tällöin olisi ollut perusteltua luokitella organisaatio nykyhetken tilanteen perusteella ei-strategiakytkennän -luokkaan, mutta tämän tutkimuksen osalta luokittelulle painoarvoa antoivat etenkin pitkän aikavälin suunnitelmat.

Luokiteltaessa organisaatio ei-strategiakytkennän -luokan alle, siltä saattoi nähdä puuttuvan ympäristöjohtamista ohjaavan strategisen kärkihankkeen, jonka lisäksi ympäristötoimet oli tulkittavissa enemmän yksittäisiksi ja hajanaisiksi toteutuksiksi. Tällaisessa tilanteessa haastateltavat painottivat esimerkiksi ympäristötoiminnan huomiointia käytännössä ja osana päivittäistä toimintaa.

"Et niitä mietitään iha tommosissa ihan käytännön, ku tää meidän työki on aika käytännönläheistä. Ja, esimerkiks esimerkiksi ottelutapahtuma, kyl me mietitään, missä pystyttäis parantamaan ja vaikuttamaan siihen kävijätyytyväisyyteen ja sitten myös näihin seikkoihin." (MH1)

"No ei oo sillä lailla strategiassa. Että jos lähetään niinku ihan sieltä ylhäältä että mitä me hallituksen kans on tehty, niin ei olla sitte siellä asti. Et kyl se käytännössä tulee tänne meidän operatiiviselle tasolle aika pitkälle." (TJ6)

"Se on ehkä niiku käytännön asioita, koitetaan löytää aina jotain jippoja, miten pystytään parantaan." (YV6)

Haastatteluista käy ilmi, kuinka haastatellut liittävät ympäristötoiminnan huomioinnin strategista tasoa vahvemmin käytännön asioihin, jolloin etenkin ottelutapahtuman huomiointi nousi esiin. Mikäli ympäristötoiminnalle ei ole selkeää strategista suuntaa tai asemaa pitkän aikavälin toiminnassa, voidaan sen kui-

tenkin pohtia jäävän monessa suhteessa vaikutuksiltaan vähäiseksi. Vastuullisuustoimien näkökulmasta voidaan tällöin usein puhua vastuullisuudesta filantrooppisina tekoina tai korkeintaan heikkona integraationa liiketoimintaan, jolloin ympäristövastuullisuustoimilla ei ole niin suurta vaikutusta ympäröivään yhteisöön, mutta myös taloudelliset vaikutukset jäävät heikommiksi verrattuna siihen, että ympäristöajattelu olisi vahvemmin liiketoiminnan suunnittelun lähtökohtana (Halme & Laurila 2009). Yksi organisaatio näyttäytyi rajatapauksena strategisen kytkennän näkökulmasta, sillä organisaatio oli huomionnut ilmastomuutoksen liiketoimintastrategiassaan, mutta haastattelussa ilmenneet toteutukset viestivät vahvemmin ympäristöjohtamisen tulkitsemista tilansidonnaisesti, ilman selkeää pitkän aikavälin suunnitelmaa.

”No strategiassa on maininta silleen että, mä voin tuota vilauttaakin, että periaatteessa mitä ne on nostettu niiku megatrendejä mitkä vaikuttaa O2:n toimintaan, niin siellä on kestävä kehitys, ilmastomuutos, ympäristövaatimukset. Tunnistettu käytännössä yhdeksi viidestä asiasta, jotka on tänä päivänä hyvin merkityksellisiä yhteiskunnassa, joiden merkitys todennäköisesti kasvaa.” (TJ2)

Ilmastomuutos ja ympäristövaatimukset ovat huomioitu organisaation strategiassa, mutta niiden rooli on ymmärrettävissä vahvemmin ohjaaviksi taustahuomioiksi. Haastateltu organisaatio oli toteuttanut useita ympäristöaiheisia tekoja, mutta yhtä selkeää ohjaavaa strategista suuntausta ei ollut havaittavissa. Alla olevassa taulukossa 11 on listattu ympäristöjohtamisen strategiseen kytkentään liitettävät havainnot sekä ei-strategisen luokan määrittelevät tekijät.

TAULUKKO 11 Ympäristöjohtamisen strategiset kytkennät organisaatioissa

Strateginen kytkentä ympäristöjohtamisessa	Ei strategista kytkentää ympäristöjohtamisessa
<ul style="list-style-type: none"> • Ohjaava strateginen suuntaus havaittavissa <ul style="list-style-type: none"> - Resurssien parempi kohdistaminen - Vaikutukseltaan merkittävämpää toimintaa - Arvoketjun vahvempi tulkitseminen • Ohjaavia hankkeita: areenaprojektit, erilliset ympäristöohjelmat, markkinavetoinen materiaalivalintaan pohjautuva hanke 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei selkeää ohjaavaa strategista suuntausta • Ottelutapahtuma-tason korostuminen • Heikompi side kokonaistoimintaan

5.2 Ohjaavat tekijät ja esteet liigaorganisaation ympäristöjohtamiselle

Liigaorganisaatioiden ympäristöjohtaminen pohjautuu motiiveihin, jotka ajavat organisaatiota toimimaan ympäristöasioiden parissa tai toimivat esteinä toi-

minnalle. Motiiveita tarkasteltaessa haastateltaville esitettiin kysymykset, joissa tiedusteltiin heidän näkemyksiään ympäristötoimintaan ohjaavista tekijöistä ja ympäristötoiminnan huomioimista estävistä tekijöistä. Luvun päätarkoituksena on vastata tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen, eli millaisia motiiveja organisaatiot liittävät ympäristöjohtamiseen. Koska motiivien tarkastelun painoarvo on tutkimuskysymyksiensä kannalta keskeisempää kuin esteiden tarkastelu, käsitellään toimintaan kannustavia motiiveja tässä yhteydessä laajemmin. Teemahaastattelurungossa ei tiedusteltu erikseen mistään motiivitekijästä, vaan keskustelu ohjasi keskustelun suuntaa. Luku alkaa ympäristötoimintaan ohjaavien motiivien esittelyllä alaluokittain, jonka jälkeen esteitä ympäristöasioiden huomioinnille käsitellään yhden alaluvun puitteissa.

5.2.1 Ympäristöjohtajuuteen ohjaavat tekijät

Organisaation esimerkki

Organisaation esimerkillinen käytös ja suunnannäyttäminen nousivat esiin viiden organisaation kohdalla. Organisaation esimerkistä keskusteltaessa haastateltavat tunnistivat organisaation aseman suhteessa yhteisöön ja jääkiekon merkittävän aseman suomalaisessa huippu-urheilukentässä. Ohjaavana tekijänä oman esimerkin näyttäminen liitettiin myös usein oikeisiin arvoihin ja oikeanlaiseen vaikuttamiseen suhteessa sidosryhmiin.

”Me halutaan toimia esimerkillisesti ja tehdä ainakin se oma osuutemme, jotta me ollaan sitte niiku, oikeutettuja olemaan tässä omassa asemassamme.” (MH1)

”...Ja nähtiin sit se et meidän vaikutuksen alla sit on niiku aika iso yhteisö. Et pystytään vaikuttaa sit siihen niiku, tuleviin näihin nuoriin, uusiin ihmisiin, asukkaisiin, niin tota sil omalla panoksellamme. Sieltä se oikeestaan, se oli se motivaattori, miks me tähän ylipäätään lähettiin.” (VH4)

”Pyritään tekee asiat kunnolla ja hyvin ja vastuullisesti. että hoidetaan yhteiskunnalliset asiat ja pidetään työntekijöistä hyvää huolta.” (TJ5)

”No emmä tiä. Varmaan se et me ollaan kuitenkin aika iso toimija niinku jos ajatellaan, meidän kaupungissa on vajaa 170 000 (*luku muutettu*) ihmistä ja meidän matseissa käy yli 200 000 (*luku muutettu*), niin jos me pystytään niinku omassa toiminnassamme niiku saamaan...Kun me saadaan kuitenkin liigaseurana aika hyvä julkisuus kaikesta mitä me tehdään, välillä vähän sellasistakin mitä ei ehkä haluta, mutta sitä kautta niin ehkä tässä on se, että pystytään vaikuttaa ehkä siihen mielikuvaan sil-lai...” (TJ7)

Organisaation näyttämän esimerkin voi katsoa viittaavan yrityksen yhteiskuntavastuuseen, sillä kommenteista nousee esiin oman esimerkillisen aseman tunnistaminen osana yhteisöä. Tällöin voidaan pohtia, kuinka organisaation oma positiivinen esimerkki hyödyttää myös organisaatiota, sillä yhteisön ja organisaatioiden voi aina tulkita olevan sidoksissa toisiinsa (ks. esim Porter & Kramer 2006).

Kustannustekijät ja taloudelliset edut

Toiseksi viiden eri organisaation esiin nostamaksi ohjaavaksi tekijäksi nousivat kustannustekijät ja taloudellisiin etuihin liittyvät seikat. Kustannustekijät ja taloudellinen aspekti liitettiin energiakustannuksiin ja matkustamiseen.

Tää taloudellinen puoli varmaan on semmonen, että se tulee sitten ehkä siinä, näis energia- ja tämmösis asiois, se on ihan selvä, että se vaikuttaa meidän siihen mitä meidän tarvii maksaa tästä hallin käytöstä. Että saadaan energiakustannuksia alas ja niin pois päin, et sieltä tulee tavallaan luontevasti seurauksena sitten siinä... (TJ1)

No sekä että. Että tietyllä lailla, jos ajatellaan vähän sen taloudellisen mittarin kautta, niin sit me mietitään monta kertaa et voidaanko me jotain asiaa tehdä toisin niiku sillä varjollakin, et se liittyy siihen osaltaan siihen ympäristöön. Muun muassa se matkustaminen, jos puhutaan niinku rahassa. (TJ6)

”Et se on niiku tavallaan se talous ajaa myöskin siihen, että sä yrität minimoida sen bussilla ajettavan matkan ja yöpymisten määrän ja niin edelleen.” (TJ3)

...Mut siit on pyritty tekeen tällanen rakenne, et kaikki tietysti pyrkii tekee viimeistä teknologiaa ja kuitenkin se on myös se hallin käyttökustannuksienkin osalta tosi tärkeä, et miten se operoitiin siel, sen talotekniikan ja muiden osalta järjestetään. (TJ5)

Vaikka kustannusnäkökulma nousi esiin viiden eri organisaation haastateltavien taholta, sen rooli jäi silti kokonaisuutta tarkasteltaessa verrattain pieneksi. Kustannustekijöiden roolia organisaatiota ohjaavana tekijänä ei kuitenkaan voida pitää yksiselitteisen merkittävänä, mikäli se se koskettaa vain matkustamista ja energiakustannuksia. Voidaankin nähdä, että organisaatioiden on haastavaa tulkita ympäristöjohtamisen myötä tulevia potentiaalisia taloudellisia hyötyjä. Tällöin suhde kustannustekijöihin näyttää monitulkintaisena.

”Pitkässä aikajuoksussa uskon, että tää on myös meille taloudellisestikin järkevää toimintaa, että se on niikun sitten pelkästään plussaa, että sinne tulee tavallaan hyvää sivussa. Mutta se että ei meillä taas niiku ois varaa tehdä sellasia valintojakaan, että tää on niiku, tehdään tästä mahdollisimman ekologista, ja sit se maksaa meille puolmiljoonaa vaikka vuodessa.” (TJ2)

Taloudellisen tasapainon löytäminen näyttää merkittävänä tekijänä ympäristötekojen toteuttamisessa. Ympäristöjohtamisen taloudelliset tuotot voidaan kuitenkin liittää organisaation johdon kykyyn kartoittaa ratkaisuja, jotka yhdistävät onnistuneesti taloudellisen näkökulman ja ympäristöjohtamisen (Schaltegger & Synnestvedt 2002). Toisin sanoen tilannesidonaisuutta (Lankoski 2008) omien ympäristötuottojen pohtimisessa voidaan pitää merkittävässä roolissa. Tällaisien näkökulmien voidaan nähdä ohjaavan ajatuksia innovatiivisuuden suuntaan ympäristötoteutuksia suunniteltaessa. Yhteen vetona voidaan todeta kustannustekijöiden ohjaavan organisaatioita jollain tasolla, mutta taloudellisia etuja jäsenetään nykytilanteessa varsin suppeasta näkökulmasta.

Brändi ja imago

Brändiin ja imagoon liittyvät ohjaavat tekijät nousivat esiin neljän organisaation kohdalla. Ne nostettiin jokaisessa haastattelutilanteessa esiin haastattelijan toimesta, vaikka niiden pääluokkaa kuten mitään muutakaan, ei virallisesti tee-

mahaastattelurungossa mainittu. Tällaisen aktiivisen esiin nostamisen voi nähdä perustelluksi ratkaisuksi, koska ympäristöjohtamisen liittäminen brändiin tai imagoon saattaa olla asia, jota haastateltavat eivät ehkä itse toisi aktiivisesti esille. Ensin mainittu haastattelijan kysymys on havainnollistava osoitus siitä, millä tyylillä asiaa haastateltavilta tiedusteltiin.

”No mites vahvasti teillä niinku, halutte tavallaan brändätä seuran, tai silleen et teidän imago liittyy tähän tällaseen ympäristöstävällisyyteen?” (Haastattelija)

”Niin, no siis. Varmasti tietysti se, imago on se keskeinen asia, mut tuota, ei mun mielestä se saa olla päälle liimattua, että totta kai, sen pitää olla aitoa.” (MH1)

”Kun tavallaan puhut kiekosta, niin helposti käännetään, aina ne negatiiviset jutut on [niitä] isoimpia juttuja, niin se että. Tuoda tavallaan sitä että, vaikka ei olis nyt itse siitä pelistä ja oliko paitsio vai ei, että se ei oo se juttu, niin se et pystyttäis kertoa ihmisille, että tässä on paljon ympärillä. Niin ehottomasti nään, että tällä on niiku brändin ja mielikuvan kannalta isokin merkitys, et puhutaanko me tämmösistä asioista vai ei.” (TJ2)

”No ollaanhan me nyt, nythän me on leimauduttu jo. Koska me ollaan niin vahva stamentti annettu sen suuntaan että. Ei se tarkoita, että se tekee meistä niinku kauheen sillä tavalla radikaalia. Me ollaan alusta asti kerrottu se et mikä, et me ei olla niinku jokaista kiveä sen eteen kääntämässä, vaan me ollaan ikään kuin tietynlainen niiku markkinointi- ja vaikuttaja-alusta siinä muihin. Ja pyritään vaikuttaa niihin muihin ihmisiin, et ne tekee niit oikeita arjen päätöksiä.” (TJ4)

”Totta kai. Kyllä se tukee sitä brändin kehitystä myöskin. Mut se ei saa olla itseisarvo myöskään. Ei me sitä sen takii tehä.” (YV7)

Vaikka ympäristöjohtamisella toivottiin olevan positiivisia vaikutuksia brändiin ja imagoon, näkivät haastatellut kuitenkin tärkeänä, että tällaiset liitännät perustuvan todenmukaisuuteen. Tuloksien voidaan katsoa mukailevan Trendafilovan ja Babiakin (2010) tuloksia siitä, kuinka strategisen ympäristövastuullisuuden voi katsoa liittyvän positiivisesti organisaation maineeseen ja vähentävän kriittistä mediahuomiota. Eräs haastatelluista nosti esiin toisenlaisen näkökulman siitä, kuinka ympäristöjohtamisen suhdetta brändiin ja imagoon voidaan tulkita.

”Meil on niiku niin vahva tää brändi, että kun me tekojen kautta tehdään, meidän ei niiku tarvi sillä keulia.” (MH5)

Haastateltu näkee, kuinka nykypäivän valveutuneen toimijan tulee huomioida vastuullisuusasiat toiminnassaan, jonka vuoksi he tekevät niitä organisaatiotallalla. Tällöin hän katsoo toteutuksien puhuvan puolestaan, ilman että asioita tarvitsee erikseen nostaa esille brändin tai imagon rakentamisen näkökulmasta. Yhteenvetona brändi- ja imagotekijöiden voidaan todeta toimivan organisaatioiden ohjaavina tekijöinä ympäristöjohtamiseen silloin, jos niihin liitettävät ympäristöteot ovat aitoja. Eriksen tutkittavaksi asiaksi jää tällöin kuitenkin se, kuinka aitoja organisaatioiden teot ovat ja millaisin mittarein tätä tulisi tutkia.

Sidosryhmien vaikutukset

Sidosryhmien ohjaava vaikutus nousi esiin neljän organisaation kohdalla ympäristöjohtamiseen vaikuttavana tekijänä. Ohjaavina tekijöinä nähtiin yhteistyökumppaneiden ja kannattajien muuttuvat ympäristöasenteet, jotka ohjaavat myös organisaatioita huomioimaan vahvemmin ympäristöjohtamiseen liittyviä seikkoja.

”Että nähdään, kun tähän on paljon ihmisiä jotka liittyy, niin tän tyyppisillä valinnoilla on myös niiku merkitystä näiden kuluttajien päätöksissä.” (TJ2)

”...paine on aika kova. Ulkopuolelta. Ja et tota, meidän kumppanit haluu että me toimitaan vastuullisesti. Suurin osa nuorista ihmisistä rupeaa tekemään valintoja sen perusteella, sen lisäksi että me itse nähdään, että se on niiku välttämätöntä.” (TJ3)

”Me ollaan tässä, tällä alueella niinku aika iso tekijä ja kaupunki me koetaan, et kaupungin kanssa ollaan hyvässä yhteistyössä ja lähtee heidän kanssaan yhdessä tekee [ympäristötoteutuksia].” (VH4)

”Modernit asiakkaat ketä me halutaan enemmän ja enemmän halliin, niin ne on enemmän tietoisia näistä jutuista ja sitten niin, myöskin meidän pitää tarjota niitä vaihtoehtoja tulevaisuudessa, niin se on varmaan se kaikista tärkein.” (YV6)

Ja yhteistyökumppaneitten kauttahan niitä tulee paljon, sitä asiaa missä sitä tulee mietittyä yhdessä. Vastuullisuusasiat tulee monesti niiku sieltä, nekin haluaa miettiä mitä me voitais tehdä, miten voitais vaikuttaa. (TJ6)

Sidosryhmien ohjaavan vaikutuksen voi katsoa liittyvän vahvimmin riskin käsitteeseen käsitellyistä ympäristöjohtamiseen ohjaavista tekijöistä. Organisaatiot ovat tunnistaneeet tulevaisuuden kannattajien ja yhteistyökumppaneiden erilaiset vaatimukset myös ympäristövastuullisuuden osalta. Vastuullisuus ja vastuullisuuden näkökulmasta toiminnan kehittäminen ovat liitetty jo pitkään pienentyneeseen riskiin monella eri osa-alueella (ks. kuvio 4, Welford & Gouldson 1993). Vaikka organisaatiot ovat tunnistaneeet riskitekijän ja tulevaisuuden muuttuvat vaatimukset, ainoastaan yksi haastateltu nosti esille näkemyksen, joka liittyy proaktiiviseen ympäristöjohtamiseen.

”Me yritetään olla niiku askel edellä. Et kyl me tiedetään täällä se jo. Et mitkä ne odotukset [kannattajilla ja yhteistyökumppaneilla] on, melkeen ennen, kun se vaatimus tulee.” (TJ3)

Proaktiivinen ympäristöjohtaminen (ks. esim. Buysse & Verbeke 2003) liittyy siihen, kuinka organisaation voi katsoa hyötyvän ympäristöasioiden ennakoinnista, jolloin esimerkiksi uudet säännökset eivät tule sille yllätyksenä. Proaktiivinen ote ohjaa myös ajattelemaan sidosryhmäverkostoa laajempaan kokonaisuutena (Mt.) verrattuna esimerkiksi reaktiiviseen ympäristöjohtamiseen, jolloin toiminta tapahtuu pikemminkin säädöksiensä pakottamana. Sidosryhmien roolia liigaorganisaatioiden ympäristöasioiden huomioinnissa käsitellään tarkemmin niille suunnatussa omissa luvussa.

Yhteiskunnallinen hyväksyttävyys

Yhteiskunnalliseen hyväksyttävyyteen ympäristöjohtamista ohjaavat tekijät liitti neljä organisaatiota. Yhteiskunnallinen hyväksyntä on liitettävissä osiltaan samoihin tekijöihin, kuin aiemmin käsitelty organisaation esimerkin näyttämisen. Tässä yhteydessä yhteiskunnallisen hyväksynnän ja organisaation esimerkin pääluokat päädyttiin kuitenkin jakamaan erilleen, sillä yhteiskunnallisista ohjaavista tekijöistä puhuttaessa näkemykset ulottuivat esimerkin näyttämistä syvemmälle.

"Niin tota, varmaan se on niiku meidän sellasen, yhteiskunnallisen hyväksyttävyydenkin elinehto, et me toimitaan vastuullisesti. Et se ei oo niinku vaihtoehto. Sit on kysymys et, millä seuralla, miten sulla on mahdollisuuksia siihen reagoida ja investoida. Mut se tulee kaikille." (TJ3)

"...koetaan niinku vahvasti se, että me niinku integroidutaan tähän muuhunkin niiku yhteisöön tässä tällä meidän maantieteellisen alueen akselilla. Et niinku, mieltään tällaseks niiku oikeanlaiseksi, hyväksi toimijaksi, tässä keskuudessa." (TJ4)

"Niin, kaippa se on niin, että se fakta on siitä että, nyt on pakko toimia. Tai ei oo pakko toimia, mut siis huoli tästä niiku koko ympäristön tuhoamisesta ja ilmastonmuutoksesta niin, tota sen takia me toimitaan koska se on oikea tapa." (MH5)

"...jos tässä kuvittelee muutaman vuoden eteenpäin, niin voi olla, että jos joku ihmisryhmä niiku kokee, että tämä asia ei nyt ole kestävän kehityksen mukaista tai se on niiku hyvin haitallista, niin sitä käytännössä boikotoidaan ja voidaan jopa aktiivisesti toimia sitä vastaan niin, me ei haluta niinku missään nimessä leimautua sellaseks. Etä nähdään et tää asia on ihan väistämättä sellanen et se pitää ottaa huomioon, siinä pitää olla mukana." (TJ2)

Haastateltujen kertoma mukailee Kuisman (2015) näkemyksiä siitä, kuinka yksikään organisaatio tai toimiala ei ole ympäristöhuolen ulkopuolella, vaan asia koskettaa kaikkia. Huippu-urheilun puolella asia on noussut voimakkaammin esille vasta viimeisten vuosien aikana. Vaikka organisaation tahtotila olisi muuttaa vallitsevaa tilannetta, voidaan se katsoa haasteelliseksi, mikäli ympäröivä yhteiskunta ei tarjoa tähän riittävää kannustinta (Kallio 2004a, 275). Haastateltujen kommentit kuitenkin viestivät siitä, että organisaatioiden perinteisiä toimintamalleja tulee pyrkiä uudistamaan nykyisten ja tulevien yhteiskunnallisten asenteiden muutoksen myötä. Yhteenvetona voidaan todeta, kuinka organisaatioiden kehittyminen myös ympäristöasioissa nähdään merkittävänä asiana tulevaisuuden ydinliiketoiminnan kannalta.

5.2.2 Ympäristöjohtamisen esteet ja haasteet

Ympäristöjohtamiseen ohjaavien tekijöiden lisäksi haastateltavat nostivat esiin esteitä ja haasteita ympäristöjohtamisen toimille. Aineistosta nousi esiin viisi määrittelevää haasteiden ja esteiden luokkaa: taloudelliset tekijät, kumppanuustekijät, toiminnan välttämättömyys, tarjonnan rajallisuus, sekä organisaation maantieteellinen sijainti. Selkeyden vuoksi jokainen luokka on jaoteltu oman väliotsikon alle. Selkeästi eniten rajoittavana luokkana näyttäytyvät taloudelliset tekijät, jotka kuuden organisaation haastatellut nostivat jollain tavoin esteelliseksi tekijäksi. Lisäksi ympäristönäkökulman huomioon talou-

delliset reunaehdot nousivat keskustelun aiheeksi monen haastateltavan kanssa useampaan otteeseen, eri teemojen yhteydessä.

Taloudelliset tekijät

Taloudellisten tekijöiden kohdalla haastatellut liittivät usein esteet ja haasteet korkeisiin hintoihin. Ympäristöystävällisemmän vaihtoehdon korkeampien kustannus saattaa tulla esteeksi uudistukselle, sillä liigaorganisaatiot ovat yrittäjäpohjalta toimivia yksiköitä, joiden täytyy huomioida taloudelliset reunaehdot kaikessa toiminnassaan.

”Ja sitte kyllä joskus tulee raha varmasti vielä tässä vaiheessa myöskin. saattaa tulla, että otettaisko joku käyttöön, mutta jos se hinta on sit niiku tupla.” (TJ1)

”...mutta se että ei meillä taas niiku ois varaa tehdä sellasia valintojakaan, että tää on niiku, tehdään tästä mahdollisimman ekologista, ja sit se maksaa meille puolimiljoonaa, vaikka vuodessa.” (TJ2)

”Sinäänsä se on kustannuskin, eihän se oo mikään sellanen, että sillä tienattas. Että sehän on pääsääntöisesti kustannus myös.” (TJ6)

Esitettyjen näkemyksien lähtökohdat voidaan tulkita siten, että ympäristön huomioiva valinta on taloudellisesti kalliimpi vaihtoehto organisaatiolle. Tällaisten näkemyksien voidaan katsoa viittaavan siihen, kuinka ympäristötoimet tuodaan enemmänkin irtonaisina toteutuksina mukaan toimintaan, jolloin kustannukset saattavat jäädä vielä nyky-yhteiskunnassa tavanomaisia vaihtoehtoja korkeammiksi. Kahden strategisen ympäristöjohtamisen ryhmään luokitellun organisaation edustajien näkemykset viittaavat myös taloudellisiin rajoitteisiin, huomioiden kuitenkin vahvemmin organisaation oman roolin asiassa.

”No ei.. sanotaan näin et me pyritään kyl löytää sit, tekee niin hyvät diilit tavallaan niissä tilanteissa, että enemmänkin se ei niinku, ei pitäisi ainakaan lähtökohtaisesti ei saisi olla meidän puoleen kalliimpia.” (TJ4)

”Mut jos niinku näitisti ajatellaan, niin kyllä me joudutaan hiukan euroja käyttään, että me ollaan saatu niitä tuotteita [muovittomia kahvikuppeja] tänne. Mutta isossa kuvassa niin mä uskon, että se toisella tapaa tulee takasin tänne.” (TJ7)

Molempien haastateltujen tapauksessa katse kääntyy yhteistyökumppaneihin ja heidän kanssaan tehtäviin sopimuksiin. Innovaatiokeskeisemmän lähestymistavan omaksuminen saattaisi vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden ympäristötoimiin taloudellisesta näkökulmasta. Tällöin kyse ei olisi niinkään toimintaa täydentävistä tai yksi-yhteen korvaavista toimenpiteistä, vaan uusien toimintamallien kehittämisestä yhdessä sidosryhmien kanssa, ydinliiketoiminnan näkökulmasta, jolloin taloudelliset reunaehdot huomioitaisiin heti kehitysprosessin alusta saakka (ks. esim. Halme & Laurila 2009; Prasad & Holzinger 2013).

Kumppanuustekijät

Kumppanuustekijöiden osalta rajoitteet liittyivät useimmiten omistajuuteen esimerkiksi jäähallin tai ravintolapalveluiden osalta. Tällöin organisaation edustajat kokivat, että he eivät pysty vaikuttamaan ympäristöasioihin täysipainotteisesti suoran omistajuussuhteen puuttuessa. Myös yhteistyökumppaneiden potentiaalinen organisaatioiden yhteisiä ratkaisuja rajoittava rooli tuotiin esille.

"...koska se että ei seurat yksin niistä päättä, että nehän käytännössä valtaosa on kuntien omistamia tai kaupunkien omistamia halleja. Ja ne tekee ne päätökset niin sit siinä on niiku, mun mielestä se on tosi haastavaa sit lähteä toteuttamaan, et jos sinne puolelle liittyy." (TJ2)

"No sanotaan, et jos tää ois meidän oma areena. Ja me pyöritettäis ravintolatoimintaa, niin silloin me pystyttäis suoraan paremmin päättämään." (TJ3)

"...Mut sit tulla aina siihen et kellä on mikäkin sopimus kenenkin kanssa ja mitä siellä saa näkyä ja ei saa näkyä, niin se ei oo aina niin helppoa." (TJ6)

"Mut tietenkin siihen ei voi sillain ite vaikuttaa, et kun yksikään liigaseura ei omista omaa halliaan..." (TJ7)

Liigaorganisaatioiden tapauksessa sidosryhmäverkoston merkityksen voi katsoa korostuvan verrattuna esimerkiksi perinteisiin tuotantoyrityksiin, jotka usein omistavat omat tuotantokiinteistönsä. Liigaorganisaatiot eivät puolestaan omista areenoitaan, ja joissain tapauksissa myös ravintola- ja jätehuoltopuolen sopimukset ovat muiden tahojen hallinnassa. Nämä asiat huomioiden onnistuneen ympäristöstrategian voi katsoa vaativan onnistunutta vuorovaikutusta usean eri tahon kanssa.

Tarjonnan rajallisuus

Tarjonnan rajallisuus liitetään tässä yhteydessä markkinoilla olevien ekologisten tuotteiden saatavuuteen ja valikoimaan. Osa haastatelluista koki, että tällä hetkellä markkinoilta saatavat tuotteet eivät pysty vastaamaan niihin vaatimuksiin, joita maksava asiakas ottelutapahtumaan tullessaan asettaa esimerkiksi ruoka- ja juomatarjonnalle.

"Ravintolapuolelle ei tietysti oo ees ollu kauheen pitkään tarjolla sellasia tuotteita, jotka ois oikeesti sitten esimerkiksi ekologisaa. Siellä on siis ihan et, tavallaan puuttuu sellasia tuotteita markkinoilta..." (MH1)

"Vaikka se muovimuki esimerkkinä, enemmän kysymys on siitä, että se tuote pitää saada ensin kondikseen, että me voidaan sitä käyttää tietyllä lailla. Esimerkkinä." (TJ6)

"Et tavallaan lähtökohtaisesti just se et halutaan et ne tuotteet on myös hyviä, mitä täällä käytetään. Ettei tuu sitä fiilistä, sama kun laitat sen muovittoman pillin siihen limuun, niin se on jo lössö, ennen ku sä otat sitä ensimmäistä hörppyä siitä, koska se limsa on tehny siitä sellasen." (YV7)

Kuten haastateltujen lausumat osoittavat, organisaatiot eivät voi vaikuttaa markkinoiden rajallisuuteen. Liigaorganisaation kaltaista huippu-

urheilutoimijaa voidaan kuitenkin pitää eräänlaisena kokeilualustana uusia ratkaisuja kehitettäessä, kuten O7:n ja sen sidosryhmän yhteistyö muovittomien tuotteiden lanseerauksen kanssa osoittaa. Tällaisesta kokeilualusta-ajattelusta voivat parhaimmillaan hyötyä sekä huippu-urheiluorganisaatio että tuotteita kehittävä kumppani, ensin mainittu imagon näkökulmasta ja jälkimmäinen luonnollisesta testauspaikasta.

Maantieteellinen sijainti ja toiminnan välttämättömyys

Maantieteellisen sijainnin ja toiminnan välttämättömyyden luokat esiintyivät muita esteitä ja haasteita harvemmin, josta syystä ne ovat yhdistetty tässä luokittelussa. Maantieteellinen sijainti esteenä liitettiin esimerkiksi kannattajakunnan maantieteellisesti laajaan sijaintiin, sekä jäähallin sijaintiin kaupungissa. Toiminnan välttämättömyys puolestaan liitettiin huippu-urheilun matkustusvaatimuksiin, joilta ei voida välttyä nykytuotoisessa huippu-urheilussa.

”Nää on semmosii mihin me ei tietysti voida vaikuttaa, et meidän niiku toimipaikka on täällä, mihin on pikkasen matkaa.” (TJ1)

”Ja sit meidän toinen, ilman muuta voidaan, iso asia on se, et meillä tulee niinku tosi kaukaa porukka peleihin.” (TJ6)

”No varmaan just noi mitä sanoit [estäviin tekijöihin liittyen], tietyt jutut on pakollisii. Meidän on pakko matkustaa ja tänne on pakko matkustaa, jos me halutaan saada katsojia.” (VH4)

Maantieteellisen sijainnin ja toiminnan välttämättömyyden voi katsoa olevan este, johon organisaation on vaikea puuttua. Asiaa voi kuitenkin huomioida uusia areenoita rakennettaessa, kuten tässäkin tutkielmassa esitetyt esimerkit (O3 sekä O5 strategiset kytkennät) osoittavat. Taulukko 12 esittää yhteenvedon liigaorganisaatioiden ympäristötoiminnan motivaatiotekijöistä sekä mahdollisista huomioinnin esteistä.

TAULUKKO 12 Ympäristöjohtamiseen ohjaavat tekijät ja huomioinnin esteet

Ympäristöjohtamiseen ohjaavat tekijät	Ympäristöjohtamisen esteet ja haasteet
Organisaation esimerkki	Taloudelliset tekijät
Kustannustekijät ja taloudelliset edut	Kumppanuustekijät
Brändi ja imago	Tarjonnan rajallisuus
Sidosryhmien vaikutukset	Maantieteellinen sijainti ja toiminnan välttämättömyys
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	

5.3 Sidosryhmät ja ympäristötietous

Sidosryhmät muodostavat pohjan jokaisen organisaation toiminnalle, josta johdun sidosryhmäsuhteiden ymmärtämistä tulee pitää oleellisena asiana organisaatioiden toimintaa tutkittaessa. Tässä luvussa tarkastellaan liigaorganisaatioiden näkemyksiä niiden sidosryhmistä ja ympäristötietouden virtaamisesta liigaorganisaation ja sidosryhmien välillä. Luvun keskeisenä tarkoituksena on rakentaa viitekehys liigaorganisaatioiden sidosryhmäajattelusta, jonka pohjalta lukijan on helpompi ymmärtää tulevia lukuja, joissa käsitellään ympäristöjohtamisen motiiveja sekä ympäristövastuullisuudesta viestimistä. Luku alkaa liigaorganisaatioiden sidosryhmien luokittelulla, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan haastateltujen näkemyksiä siitä, kuinka he tulkitsevat ympäristötietoisuuden virtaavan liigaorganisaation ja sidosryhmien välillä.

5.3.1 Liigaorganisaatioiden keskeisimmät sidosryhmät

Seitsemän haastatellun liigaorganisaation edustajien näkemykset keskeisimmistä sidosryhmistä olivat pääpiirteiltään melko yhteneväisiä, etenkin primäärisidosryhmiksi tulkittavien tahojen osalta. Keskeisimmiksi sidosryhmiksi nousivat kannattajat ja yhteistyökumppanit, joiden osalta saadut vastaukset olivat odotettuja. Kannattajien primääriryhmän alle voi tulkita kuuluvan myös maininnan saaneet kausikorttilaiset ja faniryhmän, jotka muodostavat organisaation kannattajakunnan pohjan. Näiden kahden sidosryhmän lisäksi kuusi organisaatiota nosti esiin kaupungin keskeisenä sidosryhmänä. Näiden kolmen selkeästi erottuvan sidosryhmän lisäksi kolme mainintaa keräsivät media sekä organisaation junioripuoli. Kaikki haastateltujen esittämät sidosryhmät on esitetty tarkemmin taulukossa 13.

TAULUKKO 13 Liigaorganisaatioiden keskeisimmät sidosryhmät

Organisaatio	Nimetyt sidosryhmät
O1	Yhteistyökumppanit, kannattajat, media, kaupunki
O2	Yhteistyökumppanit, kannattajat, kaupunki
O3	Kannattajat, yhteistyökumppanit, muut liigaseurat, juniorijoukkueet, ravintolasta ja jäähallista vastaavat toimijat, kaupunki, media, omistajat
O4	Kannattajat, yhteistyökumppanit, kausikorttilaiset, junioripuoli, joukkueyöntekijät, kaupunki
O5	Kannattajat, yhteistyökumppanit, muut liigaseurat, muut eurooppalaiset seurat, kaupunki, Mestis, liitot, järjestöt, junioripuoli
O6	Kannattajat, media, kaupunki, yhteistyökumppanit
O7	Yhteistyökumppanit, faniryhmä, kausikorttilaiset

Kuten taulukosta 13 voidaan havaita, organisaatioiden kuvaamat keskeisimmät sidosryhmät näyttäytyvät melko primääripainotteisina, mikä saattaa osittain johtua tutkimuksen kysymyksenasettelusta, mutta osiltaan havaintoa voidaan pitää osoituksena suppeasta sidosryhmäajattelusta. Kolmea merkittävintä sidosryhmää (yhteistyökumppanit, kannattajat, sekä kaupunki) voidaan pitää paitsi liigaorganisaation primäärisidosryhminä, myös määrittelevinä sidosryhminä (Mitchell ym. 1997). Tällöin näiden sidosryhmien tahtotilan voi katsoa toimivan liikkeellepanevana voimana liigaorganisaatioissa, sillä niiden sivuuttaminen olisi vahingollista ydinliiketoiminnan näkökulmasta. Kaupungin kohdalla voidaan puhua Mitchellin ym. luokitteluun pohjautuen myös hallitsevasta sidosryhmästä, sillä kaupunki omistaa esimerkiksi jäähallit ja omaa näin vaikutusvaltaa suhteessa liigaorganisaatioon. Toisaalta kaupungit näyttäytyvät osittain myös rajoittavina tekijöinä, sillä kaupungin passiivisuus saattaa vaikeuttaa myös urheiluorganisaation ympäristötoimijuutta.

”Toki se tänä päivänä tuo kaupunkien mahdollisuus olla mukana näissä osakeyhtiöasioissa, niin se ei oo ihan niin helppoa. Et kyllähän se käytännössä tällä hetkellä on niiku enemmän semmonen että, symbolinen ele meillekin, että ne on mukana.” (TJ6)

Kaupungin roolia käsitellään tarkemmin omassa alaluvussa, jossa pohditaan julkisen sektorin vaikutuksia liigaorganisaation ympäristötoimintaan. Kaupungin lisäksi haastatellut nostivat esiin yhteistyökumppaneiden merkityksen. Huomionarvoisena havaintona kuitenkin näyttäytyy se, kuinka vain yksi organisaatioista nimesi omistajat keskeiseksi sidosryhmäksi. Perinteisessä sidosryhmäajattelussa omistajat tai rajoittajat näyttäytyvät usein keskeisenä toiminnan kannalta, mutta esitetty havainto korostaa huippu-urheiluorganisaation erityistä luonnetta verrattuna perinteisempiin pk-yrityksiin. Yhteistyökumppanit näyttäytyvät merkittävänä rahoittajana liigaorganisaation toiminnalle, mutta toisaalta organisaatiolla ei olisi yhteistyökumppaneita ilman kannattajia.

”No siis yhteistyökumppanit on niiku varmaan niiku koko toiminnan kannalta keskeisin sidosryhmä että, tulovirrasta tulee yrityksiltä varmaan se kaksi kolmasosaa että, jos ei sitä sidosryhmää olis, niin ei meillä ois tässä niiku mitään muutakaan.” (TJ2)

”...niin ilman sitä yhteisöä, sitä tunnesidettä, mikä meil on meidän kannattajiin ja faneihin, meil ei oo niit yrityksikään. Eli mä nostan sen niiku ykköseks. Ja toinen on totta kai meiän yrityskumppanit. Sielt tulee suurin osa meiän rahasta. Mut se tulee välillisesti siitä, et meillä on täällä se leirinuotio, minkä ympärille ihmiset kokoontuu. Ja nykyään pystytään niiku pumppaa sinne happee sosiaalisen median ja omien kanavien ansiosta joka päivä.” (TJ3)

Edellä oleva TJ3:n näkemys kannattajien ja yhteistyökumppaneiden vahvasta symbioosista ohjaa ajattelemaan liigaorganisaation roolia välittäjänä. Liigaorganisaatiot tavoittavat luonnollisesti kannattajia ja seuraajia toiminnallaan, joka puolestaan ajaa yritykset hakemaan näkyvyyttä liigaorganisaation kautta. Tässä mielessä voidaankin pohtia, hyötyisivätkö liigaorganisaatiot sidosryhmämarkkinoinnin ajattelutavan omaksumisesta, jossa sidosryhmänä ei pidetä pelkästään suoraan organisaatioon yhteydessä olevia toimijoita, vaan myös organisaatioon liitettävissä olevien toimijoiden keskinäistä toimintaa, olipa kyseessä yhteisö tai yritys (Hult ym. 2010).

Kolmen organisaation kohdalla esiin nostettua mediaa voidaan pitää selvästi yhteistyökumppaneita ja kannattajia monitulkintaisempina sidosryhmänä. Media on perinteisesti mielletty sidosryhmäajattelussa sekundääriryhmäksi (Eesley & Lennox 2006), koska sen ei katsota vaikuttavan suoraan yrityksen toimintaedellytyksiin. Huippu-urheilun kohdalla median voi kuitenkin katsoa vaikuttavan merkittävästi ja luovan toimintaedellytyksiä, sillä huippu-urheiluorganisaatiot edellyttävät suurta medianäkyvyyttä. Tämä puoltaisi myös ulkoisen median luokittelua primäärisidosryhmäksi, mihin myös haastattelujen vastaukset osaltaan viittaavat.

”Mutta siis julkisuus ja lehdistö ja tämä media niin, siis onhan se niinku tärkeä sidosryhmä meille.” (YV6)

Ulkoisen median sijoittumiseen sidosryhmäverkostossa saattaa vaikuttaa myös se, millaista organisaation oma mediatuotanto on. Yhä useammat urheiluorganisaatiot rakentavat suhteita kannattajiin ja seuraajiin sosiaalisen median välityksellä (Williams & Chinn 2010; Abeza, O’Reilly & Reid 2013), mikä tekee urheiluorganisaatiosta yhä vahvemmin myös median tuottajan. Näin ollen on paikallaan pohtia, voidaanko urheiluorganisaatioita pitää yhä vähemmän riippuvaisina suhteessa perinteiseen mediaan. Mikäli asiaa tulkitaan näin, voidaan media käsittää myös liigaorganisaatioiden sekundäärisidosryhmäksi perinteistä jaottelua mukaillen.

Maininnoista erottui myös junioripuoli, joka nähtiin keskeiseksi sidosryhmäksi median tavoin kolmen organisaation toimesta. Junioripuolen voidaan Mitchellin ym. (1997) jaotteluun pohjautuen katsoa kuuluvan piilevien sidosryhmien pääluokkaan. Junioriharrastajat ja heidän vanhempansa muodostavat merkittävän vaikutusjoukon, mutta heillä ei ole suoraa valtaa vaikuttaa liigaorganisaation toimintaan, sillä junioriorganisaatiot ovat yleensä eritelty edustusjoukkueiden taustalla olevista osakeyhtiöistä. Tässä mielessä junioripuoli on luokiteltavissa sekundäärisidosryhmäksi, joka pystyy vaikuttamaan organisaation voimakkaasti välillisesti. Toisin sanoen liigaorganisaatio kykenee omalla aktiivisuudellaan vaikuttamaan siihen, millaisia ovat sekundäärisidosryhmien reaktiot ja kuinka voimakkaasti ne tulevat vaikuttamaan organisaation toimintaan.

Yhteenvedon voidaan todeta, että liigaorganisaatioiden ulkoisina primäärisidosryhminä näyttäytyvät yhteistyökumppanit, kannattajat, kaupunki, sekä tulkinnan mukaan media. Keskeisimmäksi sekundäärisidosryhmäksi puolestaan nousee junioripuoli, jonka jälkeen esiin nousevat esimerkiksi muut liigaseurat sekä järjestöt ja muut jääkiekkoliigat. Muita liigaseuroja voitaisiin myös pitää makrotasolla primäärisidosryhminä, sillä ilman muita organisaatioita myöskään yksittäisellä organisaatiolla ei olisi toimivaa markkinaa eli jääkiekkotuotetta. Eritelty jaottelu keskittyy vahvemmin yksittäisen organisaation sidosryhmien luokitteluun, joten koko Liigan luoman markkinan tarkastelu jää tässä yhteydessä pois. Myös sisäisten sidosryhmien kuten työntekijöiden ja pelaajien käsittely jää tässä yhteydessä pois rajauksellisten tekijöiden myötä.

5.3.2 Sidosryhmäsuhteiden tulkinta

Yhteistyökumppaneiden rooli

Tämän tutkimuksen perusteella haastateltujen suhde koettuun paineeseen sidosryhmiltä vaihtelee. Osa organisaatioiden edustajista koki sidosryhmien aiheuttavan painetta ympäristöasioiden huomiointiin, kun taas osa ei ollut kokenut lainkaan paineita, viitaten ympäristöasioiden huomioinnin vapaaehtoiseen luonteeseen. Vaikka painetta ympäristöasioiden huomioinnille koki vain kaksi organisaatiota, voidaan suuntauksen pohtia korostuvan entisestään tulevaisuudessa yhteiskunnallisten ympäristöasenteiden muutoksen myötä. Kokemukset sidosryhmiltä tulevasta paineesta liittyivät yhteistyökumppaneihin, joiden vastuullisuusodotukset limittyvät myös liigaorganisaatioihin.

”Mites näitä sidosryhmiä, kun mietitään, niin onks sieltä tullut odotuksia tai odottavako he, että te toimitte vastuullisesti ja ympäristövastuullisesti? Et onks ollu esimerkiks jonkunlaista painetta?” (Haastattelija)

”Fanithan arvostelee meitä kaikesta toiminnasta. Mutta nyt nämä vastuullisuus ja ympäristöasiat, niin niitä alkaa isoimmat firmat vaatiin, niin meiltä kuin kaikilta muiltakin kohteilta, kenen kanssa ne tekee. Eli kyllä, vastaus on kyllä. Kyllä koetaan.” (MH5)

Toinen haastateltu nosti esiin, kuinka yhteistyökumppaneilta saattaa tulle tulevaisuudessa myös voimakkaammin vaatimuksia, jotka on hyvä tunnistaa etukäteen, jolloin kyse on osiltaan riskinhallinnasta.

”No sanotaan niin, että lähtökohtaisesti meidän yhteistyökumppanit edellyttää meiltä vastuullista toimintaa. Mut se on silleen, et tähän asiaan ois tullu suoria vaatimuksia – ei vielä. Nyt on varmaan tulos. Me ollaan niihin valmistauduttu.” (TJ3)

Kolmen organisaation kohdalla näkemykset kytkeytyivät yleiseen vastuullisuuteen, joka nähtiin organisaation perusarvona. Tällöin kyse on taustaoletuksesta, jonka mukaan sidosryhmät odottavat organisaation toiminnan olevan kaikella tavalla vastuullista.

”Niin, en mäkään niiku semmosta oo kokenut et tulis jotain esimerkiks yhteistyökumppaneilta jotain semmosta, et miksette käytä niitä kierrätettyjä muovimukeja tai muuta. Sidosryhmät on nähny, että meidän perusarvo on just tää [vastuullisuus].” (TJ1)

”Mä sanoisin, että ne [sidosryhmät] odottaa meidän toimivan vastuullisesti joka ikisessä asiassa. Oli se sitten omistajuutta, veronmaksua, tai ympäristöä, tai harrastepuolta, junioripuolelta. Et jotenkin nään et se [ympäristövastuullisuus] ei oo meillä sellanen yksittäinen asia.” (TJ6)

”Ei suoranaista painetta ei oo siis sillain [ympäristövastuullisuuteen], mutta lähtökohtaisesti meidän pitää monessa asiassa yrittää toimia vastuullisesti.” (TJ7)

Haastateltujen näkemykset liittyvät ympäristövastuullisuuden osaksi kokonaisvaltaista vastuullisuuskäsitystä, mikä mukaillee yrityksen yhteiskuntavas-

tuullisuuden perinteistä jaottelua (esim. Dahlsrud 2008). Kuten osa haastatelluista totesi, ympäristövastuullisuuden merkityksen nousu on kuitenkin tapahtunut nopeasti viime vuosien aikana. Tästä näkökulmasta ajatellen voidaan pohtia, tulisiko ympäristötoimintaa ja siihen liittyvien ratkaisujen pohdintaa pitää vahvemmin erillisenä kokonaisuutena yleisestä vastuullisuusajattelusta, eikä pelkästään sen yhtenä sivuhaarana.

Kahden organisaation edustajat puolestaan viittasivat vapaaehtoisuuteen ja omaan tahtotilaan organisaatioiden ympäristöasioiden edistämisessä. Haastattelussa TJ4 viittasi siihen, kuinka ennen kaupungin koordinoimaan ympäristöhankkeeseen lähtemistä organisaatioon ei ollut saanut minkäänlaisia yhteydenottoja liittyen ympäristöteemaan.

”Ei oo tullu niiku... ei me oltu saatu minkään näköstä painetta niiku, et kyl se oli ihan täysin niiku meidän oma valinta, et me siihen hommaan lähettiin. Ei ainuttakaan niiku, pyyntöä kautta vaatimusta tai ohjeistusta, minkäänlaista ollu ennen sitä.” (TJ4)

”Enemmän se [ympäristövastuullisuuden edistäminen] on minun mielestä lähtenyt niiku meiltä päin.” (TJ2)

Paineen tai vaatimusten roolia kokonaisuutena tarkasteltaessa voidaan paineen todeta liittyvän haastateltujen osalta yhteistyökumppaneihin. Yhteistyökumppaneiden määrittelevä sidosryhmärooli asettaa ne merkittävään rooliin paineen asettamisen näkökulmasta, mutta toisaalta yhteistyökumppanit myös tarjoavat organisaatioille toimintamahdollisuuksia, kuten tässä tutkimuksessa esitellyt organisaatioiden ympäristöjohtamisen toimet sekä motiivit toimia osoittavat.

Yhteistyökumppaneiden vaatimuksia voidaan tarkastella myös urheilusponsoroinnin näkökulmasta, jonka tavoitteet liittyvät yrityksen näkökulmasta muun muassa imagon ja brändin näkyvyyteen, sekä yrityksen näkyvyyden kasvattamiseen (Copeland, Frisby & McCarville 1996). Tällöin on rationaalista ajatella, kuinka ympäristöjohtamisen korostuminen yhteistyökumppaniyrityksissä johtaa myös vaatimuksiin sen sponsorioimaa kohdetta kohtaan. Tämän tutkimuksen perusteella liigaorganisaatiot eivät tällä hetkellä koe merkittävää painetta sidosryhmiltä ympäristötoiminnan huomiointiin, joten proaktiivisesti toimiva liigaorganisaatio voi nähdä ympäristöjohtamista kehittävän yhteistyökumppanin pikemminkin voimavarana, kuin paineenluojana.

Kaupungin merkitys ympäristötoimintaan

Julkisen sektorin eli tässä yhteydessä kaupungin rooli nostettiin vahvemmin esiin neljän eri organisaation toimesta. Tulkinnat kaupungin roolista liigaorganisaatioiden ympäristötoimintaan vaikuttajina näyttäytyvät vaihtelevina. Osa näkemyksistä viittaa kaupungin rooliin rajoittavana tekijänä, mutta toisaalta kolmen organisaation kohdalla kaupungin rooli on nähtävissä ympäristötoimintaa edistävänä tekijänä.

Kaupunki rajoittavana tekijänä

Rajoittavat tekijät viittaavat liigaorganisaation ja kaupungin väliseen toimijasuhteeseen, jonka vuoksi tietyissä toimenpiteissä liigaorganisaatio on määrävän tahon sijasta ehdottavassa asemassa.

”Se [jäähalli] on kaupungin omisteinen ja me ollaan siinä vuokralla. Että niiku meidän valtuudet on vain ehdottaa asioita vuokralaisen ominaisuudessa. Kyllähän kaupungilla sitten on ihan oma tota noin ympäristöohjelma ja sen mukaan menevät, että me ollaan tossa niiku, siinä kohtaa meidän vaikutus on aika rajallinen.” (MH5)

”Tää on kaupungin halli, eli me ollaan vaan vuokralaisena täällä, niin meidän toivomuksesta tänne on tullut sitten tota noin muovirokkipöydät ja muuta kaupungin puolelta. Muuten niiku nättisti sanottuna niin, kaupunki ei olis niitä varmaan tänne toimitanut, jos me ei oltais oltu aktiivisia siinä suhteessa.” (TJ7)

Esiin nouseva vuokralaissuhde kaupungin kanssa koskettaa jokaista tutkimuksen liigaorganisaatiota, sillä kukaan organisaatioista ei omista jäähalliaan itse. Organisaation ja kaupungin välillä voidaan tulkita olevan resurssiriippuvuutta, jonka osalta kaupunkia voidaan pitää hallitsevana osapuolena, vaikka asioita käsiteltäisiinkin yhdessä (Pfeffer & Salancik 1978). Yksi haastatelluista liitti kaupungin rajoittavan roolin investointipolitiikkaan, joka eroaa yksityisestä sektorista.

”Meidän (*nimi muutettu*) kaupungillekin me puhuttiin monesti ledivaloista, että kolmeen vuoteen kuultu, että sähkölaskussa ne maksaa itensä takasin. Niin se ei tavallaan niiku kaupungin investointipolitiikassa ollut tarpeeksi lyhyt takasmaksuaika...” (TJ2)

Haastateltujen näkemykset viestivät, kuinka liigaorganisaation ympäristötoimenpiteitä ei välttämättä nähdä tukemisen arvoisina, mikä puolestaan voi joutaa pahimmillaan sidosryhmäkonflikteihin. Tällaisessa tilanteessa sekä liigaorganisaatio että kaupunki saattaisivat hyötyä toimenpiteiden vahvemmassa yhtymäkohtien tarkastelusta, jolloin osapuolet pohtisivat yhdessä, mitä hyötyä toimesta on kaikille mukana oleville sidosryhmille.

Kaupunki toiminnan edistäjänä

Kaupungin rooli toiminnan edistäjänä liittyy ympäristöohjelmiin, joihin kaupunki on kutsunut liigaorganisaation mukaan osallistumaan. Yhden organisaation tapauksessa toiminta oli jo alkanut, kun puolestaan yhdelle organisaatiolle ehdotettiin yhteistyötä kaupungin toimesta haastattelun aikoihin.

”Mentiin tossa mukaan meidän (*nimi muutettu*) kaupungin hankkeeseen, kun he hakivat tätä ympäristöjohtamiseen liittyvää (*nimi muutettu*) niinku, ympäristökaupunkititteliä, jonka he sitten voittivatkin.” (VH4)

”Niin tavallaan niinku monen seuran se merkitys sille kaupungille ja sen yhteisöllisyydelle ja kunnialle ja ylpeydelle on niinku todella iso. Ja meidän kaupunki (*nimi muutettu*) ei oo sitä koskaan noteerannut. Se muuttu, eniten se muuttu kaks vuotta sitten kun me pelattiin tällainen suuri ottelutapahtuma (*nimi muutettu*) tuolla...” (TJ3)

Haastateltu näkee huippu-urheiluseuran merkitsevän paljon kaupunkilaisille, joka myös kaupungin tulisi paremmin tunnistaa. TJ3 viittaaakin muutokseen, joka kaupungin intresseissä tapahtui muutama vuosi sitten. Tutkimushaastattelun aikoihin O3 olikin saanut omalta kaupungiltaan kutsun kaupungin järjestämään ympäristötilaisuuteen.

"Siel ne sano et siel 80 yhtiötä on mukana, ne on näitä isoja, isoja yhtiöitä täältä näin. Mut se on kiva, että meidät pieni nakkikioski on kutsuttu mukaan." (TJ3)

"Mut ehkä se [merkitys] on julkisella puolellakin tunnistettu?" (Haastattelija)

"Juuri näin. Et meistä on tullu näkyvä." (TJ3)

Molempien kaupunkivetoisten ympäristöhankkeiden tapauksessa vaikuttaa siltä, että kaupungit ovat tunnistaneet liigaorganisaation kautta vaikuttamisen mahdollisuudet. Tällainen kaupungin ja huippu-urheiluseuran integroitu yhteistyö saattaakin avata uusia mahdollisuuksia molemmille suhteen osapuolille.

Liigaorganisaatiot ympäristöasioiden edistäjinä

Edellä käsiteltiin sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksia ja keinoja vaikuttaa liigaorganisaatioiden ympäristötoimintaan, mutta kuinka haastateltavat tulkitsevat liigaorganisaation roolin ympäristöasioiden edistäjänä? Tiedusteltaessa millaisena haastateltavat näkevät liigaorganisaatioiden aseman ympäristöasioiden esiin tuojana, näyttäytyi suurin osa näkemyksistä positiivisena. Osa haastatelluista nosti kuitenkin esiin sen, kuinka liigaorganisaatioiden tulee olla varovaisia omien kannanottojensa kanssa.

"Urheilussa ei hirveesti oo ehkä vielä tästä asiasta puhuttu. Niin se, että nähdään että varmasti liigajoukkueet on niitä joiden pitää ollakin kärjessä menemässä, että ollaan isompia kun moni muu laji." (TJ2)

"No me ollaan ainakin Suomen isoimman lajin yksi isoimmista ja tota, kuuluisimmista seuroista. Elikkä meillähän se mahdollisuus on iso, et se on meidän myöskin vastuu tässä kohtaa. Että mitä isompi ja näkyvämpi laji ja seura, niin mun mielestä vastuukin on sitä isompi. Ja kyllä me siihen pyritään tarttuun." (MH5)

"Kyllä tota, urheilijat on rokkistarojen ja kuuluisuuksien ohella ihan samassa linjassa, eli vaikutusmahdollisuudet on suurimmat." (MH5)

Kommentteihin pohjautuen voidaan todeta, kuinka haastateltavat pitävät merkittävänä sitä, että huippu-urheilussa otetaan ympäristöasioita esille. Yksi esitettävä syy tähän on vaikuttamismahdollisuus, mikä ilmenee myöhemmässä motiivit -luvussa myös yhdeksi keskeiseksi motiiviksi liigaorganisaatioiden ympäristöjohtamisen toimille. Vaikuttamista analysoiva TJ2 viittaaakin näkemyksissään siihen, kuinka liigaorganisaation esimerkin näyttämällä saattaakin olla jopa isompi merkitys, kuin organisaation toteuttamalla yksittäisillä ympäristötoimilla.

"Että jos me pystytään viestimään asioita, että teemme niiku helpoilla valinnoilla, voit tehdä niikun, yhteiskunnan...tai ympäristölle hyvää. Niin se, et jos me saadaan

siihen sitte tältä alueelta vaikka 30 000 ihmistä mukaan, se vaikutushan on aivan massiivinen, verrattuna siihen et me ois tehty vaan yksin se.” (TJ2)

Pelkän positiivisen suhtautumisen sijasta osa haastatelluista esitti pohdintaa myös sen osalta, kuinka vahvan roolin liigaorganisaatiot voivat ottaa ympäristöasioista puhuttaessa. Tällöin näkemysten neutraalius liittyy sidosryhmiin ja etenkin yhteistyökumppaneihin.

”Nii ja vaikka meidän kumppaneissa on laaja skaala eri aloja ja teollisuutta ja ihan mitä tahansa, missä tarvitaan energiaa. Et varmaan siellä puolen jokainen yrittää löytää niitä ratkaisuja ja uusia muotoja, energiamuotojen käyttöön, niin...Ei me ainakaan täältä aleta niiku määrittelee, et mikä on kellekin oikea tapa toimia.” (YV6)

”Ymmärretään toki sekin, että kaikkii tää ei kiinnosta pätäkääkään. On osa meidänkin kumppaneita, jota ei niinku, niit niin sanotusti voi ehkä jopa ärsyttää et me ollaan täl-lases toiminnassa mukana.” (TJ4)

Esitellyn kaltaisten näkemyksien voi katsoa viittaavan siihen, kuinka urheilu nähdään muusta yhteiskunnasta erillisenä osana, jonka tarkoituksena on tarjota ihmisille viihdettä. YV6:n näkemyksessä korostuu organisaation tiedottomuus siitä, kuinka asioita voisi esittää yhteistyökumppaneille. Organisaation ei tarvitse olla positiivista ympäristökäyttäytymistä ajaakseen kaiken tietävä asiantuntija, vaan se voi ennemminkin toimia tietoisuutta välittävänä tahona, kuten esimerkiksi TJ2:n kommentti asiasta osoittaa.

”Ja mä luulen, että toisaalta tän tyyppisiä asioita on myös sinnepäinkin vähän haastettu. Että meillä oli tuossa yrityskumppaneille tämmöset bisnestreffit, niin siellä esimerkiksi toiseks nostettiin tätä ympäristövastuupuolta keskusteluun pöydissä että, mitä yrityksissä on tehty ja et onks se sellanen asia et se mietityttää tai onks se har-kinnassa, että sille jotain tehtäis.” (TJ2)

Kuten taulukosta 14 voidaan havaita, yhteistyökumppanit näyttävät selkeästi myös liigaorganisaatioiden ympäristötoimintaa määrittelevänä sidosryhmänä. Kaupungin roolia voidaan puolestaan tulkita joko toiminnan rajoittamisen tai toiminnan edistämisen näkökulmista. Huomioitavaa on myös liigaorganisaatioiden havaittava resurssiriippuvuus kaupungista, joka ilmenee esimerkiksi jäähallien omistajuudessa ja halliin liittyvissä toteutuksissa. Liigaorganisaatiot puolestaan näkevät ympäristöasiat tärkeinä ja suhtautuvat niihin positiivisesti, mutta ajatukset neutraaliudesta ja varovaisuudesta sidosryhmien suuntaan nousivat haastatteluissa ajoittain esiin.

TAULUKKO 14 Sidoryhmien eri roolien tulkinta ympäristöasioissa

Sidosryhmä	Sidosryhmäsuhteen tulkinta
<i>Yhteistyökumppaneiden rooli</i>	Yhteistyökumppanit suoran paineen luojina Yhteistyökumppanit odottavat organisaation toimivan vastuullisesti Sidosryhmärooli näyttyy vahvan määrittelevänä
<i>Kaupungin rooli</i>	Kaupunki toiminnan rajoittajana

	<ul style="list-style-type: none"> - Passiivinen kehittäminen - Rajoittava investointipolitiikka <p>Kaupunki toiminnan edistäjänä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ympäristöohjelmat <p>Liigaorganisaation resurssiriippuvuus (esim. jäähalien tapauksessa)</p>
<i>Liigaorganisaation rooli</i>	<p>Positiivinen suhtautuminen ympäristöasioihin</p> <p>Ympäristöteeman tulkitseminen tärkeänä</p> <p>Mahdollinen neutraalius ja varovaisuus sidosryhmien suuntaan</p>

5.4 Maltillista ja tekoihin pohjautuvaa ympäristöviestintää

Tässä osiossa tarkastellaan liigaorganisaatioiden ympäristöviestintää, jolla tarkoitetaan ympäristöaiheisista asioista viestimistä sidosryhmille. Luvun tarkoituksena on muodostaa kokonaisvaltainen kuva siitä, kuinka haastateltavat tulkitsevat ympäristöviestinnän asemaa organisaatiossa ja sen käyttämistä viestinnällisenä keinona yleisesti. Luku alkaa perustietojen esittelyllä, jossa esitellään lyhyesti organisaatioiden ympäristöviestinnän vastuuhenkilöt, viestityt aiheet, sekä raportointitavat. Tämän jälkeen tarkastellaan ympäristöviestinnän asemaa ja yleisyyttä suhteessa organisaation muuhun viestintään. Luku päättyy ympäristöviestinnän roolin ja hyväksyttävyyden tarkasteluun viestinnällisenä keinona. Vaikka tutkimuksen erillisenä tehtävänä ei ole tarkastella haastateltavien ympäristöjohtamiseen liittyvien näkemyksien ja ympäristöviestinnän välisiä yhteyksiä, antaa luku silti lukijalle mahdollisuuden muodostaa omia näkemyksiä kahden mainitun tekijän suhteesta.

5.4.1 Vastuuhenkilöt, viestityt aiheet ja raportointi

Vastuuhenkilöt ja viestityt aiheet

Organisaatioiden ympäristöviestinnästä vastasivat kaikissa seitsemässä organisaatiossa viestinnän ja markkinoinnin henkilöt, jonka lisäksi yhden organisaation (O7) osalta nostettiin esiin myös yhteisövastaava. Tulos mukaillee odotettua, sillä etenkin pk-yrityksissä viestintä- ja markkinointitoimet ovat keskitetty lähes aina aiheesta riippumatta toimenpiteistä vastaavien henkilöiden alle. Organisaatioiden ympäristöviestinnässä käyttämät aiheet puolestaan liittyivät vahvasti ympäristöjohtamisen toteutuksiin, jota voidaan myös pitää odotettuna tuloksena. Esimerkiksi O3 sekä O5 pohtivat ympäristöviestintäänsä areenahankkeiden näkökulmasta, jotka ohjasivat myös kyseisten organisaatioiden strategista ympäristöjohtamisajattelua.

Ympäristöviestinnän kanavan ja paikan ymmärtäminen

Organisaatioiden ympäristöasioiden viestintä tapahtuu viestinnän yleisesti viestinnässä käytetyissä kanavissa. Tämän tutkimuksen yhteydessä tarkoituksenmukaista ei ollut kerätä kokonaisvaltaisen kattavaa informaatiota organisaatioiden viestintäkanavista, vaan tiedustelun tarkoituksena oli enemmänkin aktivoida haastateltavia ja rohkaista heitä kertomaan, jos organisaatio on toteuttanut jonkin ympäristöviestinnän aihepiiriin luokiteltavan toteutuksen, joka selvästi on jäänyt heidän mieleensä. Taulukko 15 kokoaa yhteen haastateltujen näkemykset organisaatioiden keskeisistä viestintäkanavista.

TAULUKKO 15 Liigaorganisaatioiden näkemyksiä viestintäkanavista

Organisaatio	Käytetty viestintäkanava
O1	Nettisivut, sosiaalinen media, uutiskirjeet
O2	Nettisivut, sosiaalinen media, uutiskirjeet, ottelutapahtuma
O3	Nettisivut, mobiiliapplikaatio, uutiskirjeet, sosiaalinen media
O4	Pelaajat, tapahtumaviestintä, nettisivut, sosiaalinen media
O5	Nettisivut, uutiskirjeet, sosiaalinen media, perinteinen ja sähköinen media, mobiiliapplikaatio, ulkomainonta (<i>"kaikki mitä viestinnässä tänä päivänä on"</i>)
O6	Nettisivut, uutiskirjeet, sosiaalinen media, ottelutapahtuma
O7	Sosiaalinen media, uutiskirjeet, mediasuhteet, tärkeimmät sidosryhmät

Haastatteluihin pohjautuen voidaan todeta, että liigaorganisaatioiden pääasialliset viestintäväylät ovat nettisivut, sosiaalinen media sekä uutiskirjeet. Mikäli tutkimuksen aihe olisi koskettanut puhtaasti viestinnällisiä asioita, olisivat haastateltavat mitä todennäköisemmin omaksuneet laajemman näkökulman viestintäkanavien jäsentämiseen. Tämän tutkimuksen aihepiirin kannalta haastateltavien näkemyksistä nousi haastattelutilanteissa esiin kaksi tilannetta, jossa haastatellut selkeästi halusivat nostaa esiin jonkin muun viestintäväylän perinteisinä pidettyjen kanavien lisäksi.

"Jätteenlajittelu Yritys Oy (nimi muutettu) niin käyttää tavallaan meitä sellasena kanavana että, he olivat esimerkiksi edellisessä ottelussa omalla pisteellä, jossa oli sitten kierrätystä esitelty vaihtoehtoja ja oli biopusseja jaossa ja tällä tavalla." (VH2)

"...mutta sitten [media ja yhteistyökumppanit] myös halua meidän pelaajii kuultaviks, et se kiinnostaa enemmän, kun vaikka meikäläisen kommentit, et se on jonkun pelaajan suusta. Niin sitä kautta ja silloin se on ollu helppoo tosiaan, kun se on monille heistä niiku oikeesti tärkeä asia." (VH4)

Ensimmäisen kommentin voi katsoa poikkeavan siitä yleisestä linjasta, että organisaatio kertoisi ympäristöviestinnässä omista ympäristöjohtamisen toteutuksistaan. Kyseisen haastateltavan edustama organisaatio toimii esimerkissä viestintäväylänä jätteenlajitteluun keskittyneelle yhteistyökumppanille. Sidos-

ryhmän käyttäessä urheiluorganisaatiota viestintäväylänä voidaan asiaa tarkastella Hanniganin (2006, 68, ks. taulukko 1) esittämän ympäristöongelman konstruoinnin esittämisenäkökulmasta. Hannigan tuo esiin, kuinka ympäristöongelman tulee tarpeellisen huomion saamiseksi kiinnittyä populaari aiheisiin, jonka lisäksi kielenkäytön tulee olla dramaattista ja esitystavan korostaa visuaalisuutta. Vaikka Hannigan mainitseekin pääasialliseksi esittämistäväyläksi massamedian, voidaan popularisoinnin katsoa onnistuvan tehokkaasti myös massatapah- tumien, kuten liigaotteluiden välityksellä. Toinen kommentti nostaa esiin pelaajien hyödyntämisen organisaation ympäristöviestinnässä, jolloin pelaajat voivat toimia organisaation arvojen esittäjinä, mikäli organisaation ja pelaajan arvot näyttävät samankaltaisina. Organisaation arvopohjan kohdatessa tehtyjen toteutusten kanssa, voidaan esimerkiksi tapahtumien yhteydessä tai pelaajavie- railujen kautta tapahtuvaa ympäristöviestintää pitää organisaatiolle yhtenä työkaluna siihen, mitä esimerkiksi Karjaluoto, Munnukka ja Salmi (2016) kuvaavat muista erottautumisen piirteiksi.

Raportointitoimenpiteet

Ympäristöasioiden raportoinnin osalta yksikään organisaatio ei ollut suorittanut raportointia, eikä kukaan myöskään maininnut kyseisen toimenpiteen olevan lähitulevaisuuden työlliställä. Esteiksi raportoinnille mainittiin muun muassa liigaorganisaation ketteryys ja muodollisen raportoinnin tarpeellisuus, aitojen käytännön toimien puute, sekä vastauksista epäsuorasti esiin noussut resurssien puute kyseisen asian toteutukseen. Mikäli raportointi ymmärretään esimerkiksi suuryhtiöiden käyttämänä GRI-raportointina, saattaa se helposti näyttäytyä liian järeänä liigaorganisaatioiden omaksuttavaksi. Osa organisaatioista mainitsi lisänneensä nettisivuille osion, jossa esitellään organisaation vastuullisuutta ja myös sen alla tulkittavaa ympäristövastuullisuutta. Nettisivujen kautta tapahtuvan viestinnän katsottiin myös rakentavan esimerkiksi avoimuutta kannattajien suuntaan verrattuna perinteiseen raportointiin.

”Mut tavallaan tietysti se on ideana, että kyl meidän sivuilta pitäisi löytyä nämä, että mitä me olemme itse tehneet asian eteen.” (TJ2)

Voidaan pohtia, takertuivatko haastatellut liikaa sanaan raportointi, jolloin he tulkitsivat raportointia esimerkiksi suuryritysten raportoinnin näkökulmasta. Toisaalta nettisivuilla tapahtuva organisoitu vastuullisuusviestintä ja listaukset ajavat samaa asiaa kuin raportointi, mutta usein asiat saattavat olla esitetty oleellisen informaation kannalta epärelevantimmassa muodossa. Eräs haastateltu nosti esiin myös Liigan mahdollisuuden ottaa vetovastuu raportointipohjan suunnittelussa, jolloin kaikki organisaatiot pystyisivät listaamaan omia toteutuksiaan järjestelmällisesti samaa laadukasta kehystä hyödyntäen.

”Tää on just ihan hemmetin hyvä esimerkki siitä, minkä esimerkiks vois Liiga taval- laan ottaa ja tehdä jonkun, ikään kuin pohjan siihen [raportointiin] ja sitten muut, seurat vois sitten ikään kuin ottaa Liigalta siitä sen vetovastuun ja sitte, koska ei siinä oo mitään järkeä, että nyt me kaikki 15 seuraa niiku tehään omiamme ja mietitään tällasia juttuja...” (TJ4)

Liigan vastuu raportointimallin suunnittelusta takaisi sen, että jokaisella organisaatiolla olisi viitekehys, jonka mukaan toimia asiassa. Tällöin Liiga voisi omilla kehitystoimillaan varmistaa raportoinnin tiedon oleellisuuden sekä pohtia erilaisia tiedon esittämistapoja sidosryhmästä riippuen, jotka Morsing ja Schultz (2006) näkevät keskeisinä elementteinä vastuullisuusviestinnän onnistumisessa.

5.4.2 Vaikuttamista tyylillä ja maltillisesti

Ympäristöviestinnän rooli viestintäkokonaisuudessa

Kukaan haastatelluista organisaatioiden edustajista ei nostanut ympäristöviestintää erilliseksi osaksi perinteisestä viestinnästä, vaan se nähtiin luonnolliseksi osaksi viestintäkokonaisuutta. Haastateltavat nostivat esille, kuinka ympäristöasioiden viestinnän täytyy olla luontevaa ja tapahtuma omalla painoarvolla. Tällöin myös ympäristöviestintä voidaan haastateltavien mukaan liittää organisaation kokonaisvaltaisen hyvän brändin ja arvopohjan luomiseen, johon kaiken organisaation viestinnän voidaan pohtia liittyvän tavalla tai toisella.

Vaikka pohjimmiltaan organisaatioiden näkemykset ympäristöviestinnän osalta mukailevat toisiaan, on erojakin havaittavissa. Ympäristöviestinnän rooli voidaan liittää esimerkiksi organisaation toteuttamien ympäristöaiheisten tekojen viestimiseen sidosryhmille, jolloin näkemyksen voi katsoa linkittyvän vahvemmin perinteiseen markkinointinäkökulmaan.

”Ja sit toisaalta ne meidän teot on kuitenkin... Me ei olla varsinaisesti mikään ympäristötoimija, niin sillä lailla se ois vähän outoa, jos me jotenkin niiku näistä meidän arkisista asioista tai vaikka vähän ei niin arkisistakaan asioista tehtäis niin kauheen isoja, koska se painoarvo pitää olla silloin oikein. Meidän pitää olla realisteja myös siinä meidän viestinnässä ja niiku se taas tuo sitä uskottavuutta.” (MH1)

Haastatellun kommentista voi tulkita, kuinka hän näkee ympäristöasioista viestimisen tietyllä tavoin jopa vieraana liigaorganisaatiolle. Vaikka MH1 myös katsoo oikealla painoarvolla toteutetun ympäristöviestinnän palvelevan brändin ja arvopohjan rakentumista, vaikuttaa hänen näkemykseensä asiasta liittyvän tiettyä varovaisuutta, jonka voi nähdä liittyvän siihen, mitä Joutsenvirta ym. (2011) nimittävät vastuullisuusviestinnän väärinymmärtämiseksi ja viherpesuksi leimaamiseksi. Kahden organisaation näkemykset ympäristöviestinnästä liittyivät vahvemmin kouluttamisen näkökulmiin, jolloin keskiöön nousivat ihmisten käyttäytymismalleihin vaikuttaminen oman toiminnan ja viestinnän välityksellä.

”Se että niitä [ympäristöasioita], yleensäkin kun asioita nostetaan esille, niin on toiveena, että se vaikuttais sitten ihan yksittäisten kuluttajien toimintaan ja saisi joissakin tapauksissa niikun miettimään sitä, että teenkö näin vai näin että...” (TJ2)

Ihmisten mielipiteisiin ja näkemyksiin vaikuttamisen lisäksi haastateltu katsoi, kuinka liigaorganisaation viestintä voi saavuttaa erilaisia ihmisiä, kuin perinteisessä mielessä ymmärretty virallisten organisaatioiden toteuttama ympäristöviestintä.

"Me uskotaan, että on [yleisö ja kannattajat ovat] tavallaan sitä kohderyhmää, mihin meidän viestinnällä voi olla myös vaikutusta, ja voi olla, että tavoitetaan sellaisia ihmisiä, joita välttämättä semmonen niiku.. Näistä asioista varmaan viestitään niiku montaa muutakin kautta mutta, välttämättä ne kanavat eivät tavoita kaikkia jotka meidän peleissä käy." (TJ2)

"Ehkä sit myös tossa viestinnässä sen tuominen ilmi niinku myös, et miksi me sitä tehdään ja sit semmonen niinku et tavallaan se on helppoo, et sun ei tarvi olla mikään niinku hyperviherpiiperö, että se voit esimerkiksi juoda siitä muovittomasta tuopista. Vaan se, et se on ihan kaikkien saatavilla ja helposti ja näin päin pois. Tavaltaan se arkisuus siinä." (YV7)

Haastateltujen näkemyksiin viitaten ympäristöviestinnän näkökulman valinnalla näyttää olevan merkittävä vaikutus siihen, kuinka organisaation johtohenkilöt liittyvät sen roolin viestinnälliseen kokonaisuuteen. Mikäli ympäristöviestintä saadaan kytkettyä luontevammin viestinnän kokonaisuuteen esimerkiksi koulutuksellisen viestintänäkökulman kautta, voidaan sen pohtia saavuttavan sidosryhmät eri tavalla, kuin suoraan markkinointinäkökulmalla toteutettavan viestinnän. Koulutuspainotteinen ympäristöviestintä myös linkittää viestit väjäämättä konkreettisiin toteutuksiin, jolloin mahdollisuus koko sidosryhmien arvoketjun huomioinnille on lähtökohtaisesti parempi (Joutsenvirta ym. 2011).

Toiston merkitys ympäristöviestinnässä

Toiston merkitys nostettiin esille tiedonantajien toimesta kahden ensimmäisen organisaation haastatteluissa, joten kysymys toistoon liittyen otettiin mukaan myös kaikkiin loppuihin haastatteluihin vertailukohdan luomiseksi. Toiston merkitys ympäristöviestinnän kohdalla nähtiin oleellisena, joskin haastateltavien näkemyksiä yhdisti maltillinen näkemys toistotoimenpiteistä. Myönteisissä kommentteissa toiston osalta nousivat esiin saman aiheen toiston erilaiset näkökulmat, viestinnän tilannesidonaisuus, ympäristötoimista ajoittainen muistuttaminen, sekä aihepiirin pitäminen esillä, kun paikka on sopiva.

"Toisto on hyvästä. Ja sit on niin että sun ei tarvi sitä samaa viestiä, sä voit viestiä sen toisella tavalla..." (TJ3)

"Kyl täs niinku tehdäänkin nostoja eri asioissa, ja nyt niinku ikään kuin nään et se tulee luontasesti myöskin näitten kumppanuuksien kautta. Et siinä niiku muistutellaan, että yhes tässä ollaan niinku mukana." (TJ4)

"Tavoite on kuitenkin siinä mielessä, että meillä on tavoite et me pidetään ympäristöasioita esillä myös julkisessa keskustelussa, kun paikka on sopiva." (TJ5)

Haastatellut näkevät toiston merkittävänä asiana, mutta toistolle ei silti ole olemassa systemaattista suunnitelmaa, vaan sen käyttö vaikuttaa ennemminkin tilannesidonaisuudelta, jolloin ympäristöviestinnän voi osaltaan ymmärtää muuta viestintää täydentävänä materiaalina. Toisto ympäristöviestinnässä nähtiin selkeän negatiivisena asiana vain yhden organisaation toimesta. Kyseisen organisaation haastatellut ilmaisivat, kuinka heidän mielestään toisto ei sovi ympäristötoimien kaltaiseen aiheeseen.

”Perussapluunan tuominen esille sitten niiku kerran tai pari vuodessa, jotenkin tuntuis luontevammalta sellanen, kun se et niitä julistetaan sit, et jokainen tota otteluinfo lopetettais siihen, et meil on vegaaniruokaa kioskissa. Et sellanen toisto ja toisto, et se ei oikeen niinku luontevasti istu tän tyyppiseen toimintaan kyllä.” (TJ1)

Edellä esitellyssä sitaatissa haastateltu tulkitsee ympäristöviestintää varsin perinteisestä näkökulmasta, jolloin viestinnän aiheeksi katsotaan pelkästään arvoketjun lopputulema, eli esimerkiksi saatavilla oleva ekologinen vaihtoehto. Esimerkiksi Joutsenvirran ym. (2011) mukaan kuluttajien voi kuitenkin katsoa haluavan vastuullisuusviestinnän tuottavan tietoa koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajalta, jolloin viestin suunnitteluprosessiin tulee kiinnittää huomiota. Näin ollen liigaorganisaatiot saattaisivat hyötyä toistosta, jossa samaa asiaa esitettäisiin innovatiivisilla viestintätavoilla, esimerkiksi eri elinkaaren vaiheita kuvaillen.

Ympäristöviestinnän tavoitteet

Ympäristöviestinnän tavoitteet liittyvät osiltaan ympäristöviestinnän roolin näkemiseen osana viestintäkokonaisuutta. Selkeyden vuoksi haastateltujen näkemykset tavoitteista kuvataan kuitenkin keskitetysti tässä osiossa. Haastateltujen kertomaan perustuen vaikuttaa siltä, että organisaatioiden ympäristöviestinnän tavoitteet liittyvät esimerkiksi vaikuttavuuden lisäämiseen ja läpinäkyvyyteen, organisaation uskottavuuteen yhteisössä, sekä viestien asemaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

”No ihan samalla tavalla, niiku nää kaikki muukin viestintä, niin tietysti me halutaan lisätä meidän vaikuttavuutta ja lisätä meidän läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta ja jansijaa ylipäätänsä tässä yhteisössä.” (MH1)

”Mun mielestä siis tietyllä lailla se.. Miksi viestitään niin, mun mielestä se lähtee sieltä tavallaan mielipidevaikuttajanäkökulmasta.” (TJ2)

Haastatteluista nousevat käsitykset mielipidevaikuttamisesta ja vaikuttavuudesta voidaan tämän tutkimuksen kysymyksenasettelu huomioiden liittää liigaorganisaation näkemyksiin sen oikeasta toimijuudesta ja ympäristöasioiden näkemiseen yhteiskunnallisesti tärkeänä asiana. Tällöin ympäristöviestinnän tavoitteiden voi myös osaltaan katsoa liittyvän sosiaalisiin normeihin ja hyvään yrityskansalaisuuteen (Trendafilova & Babiak 2010). Eräs haastateltu liitti ympäristöviestinnän tavoitteet ihmisten kouluttamiseen, joka puolestaan parantaa organisaation suunnittelemien ympäristötoimien tehokkuutta.

”No ehkä tavote on tietysti se, että nyt jos me esimerkiks viestitään siitä, miten esimerkiks niitä roskiksia käytetään tai miten kierrätys tehdään, niin tavallaan tavote on se et ne ihmiset lukee sen ja sitoutuu myös siihen call-to-actioniin.” (YV7)

”Niin ja toive olis, että se olis ens vuonna paljon helpompaa. Et tulis vähän vähemmän siivottavaa niistä roskiksista ylimäärästä.” (TJ7)

Koulutukseen liittyviä tavoitteita voidaan pitää rationaalisena tapana jäsentää ympäristöviestintää, sillä tällöin viestintä on jo valmiiksi jollain asteella kytkey-

tynyt itse tekoon, jolloin sidosryhmät pystyvät havaitsemaan yhteyden konkreettisemmin, kuten edellä käsitellyssä arvoketju-pohdinnassa tuotiin esille. Yhteenvetona haastatteluihin pohjautuen voidaan todeta, että liigaorganisaatioiden ympäristöviestinnällä ei ole erikseen eriteltyjä tavoitteita. Näkemykset vaikuttavuudesta ja mielipidevaikuttamisesta voidaan liittää kaikkeen viestintään, jossa ympäristöviestinnän roolia voidaan pitää täydentävänä. Koulutukseen liittyvänä toimenä ympäristöviestinnän painoarvo saattaa puolestaan olla suurempi sen selkeämpien käytännön toteutuksiin liittyvien yhtymäkohtien ansiosta. Tässä mielessä voidaankin ajatella, että esimerkiksi sidosryhmien kanssa yhteistyönä suunniteltava koulutuspainotteinen ympäristöviestintä voisi parantaa sen tehokkuutta ja selkeyttä sen asemaa organisaation viestintäkonaisuudessa.

5.4.3 Aidot ympäristöviestit ja reaktiot viestintään

Liigaorganisaatioiden haastateltujen lausunnot osoittavat, kuinka merkittävänä ympäristöviestinnän pohjautumista aitoihin tekoihin pidetään. Sanan 'aito' lisäksi haastateltavien näkemyksistä nousivat esiin termit: viestin arvoinen, järkevä, konkreettinen, sekä tyylikäs heidän analysoidessaan sitä, kuinka ympäristöviestintä asemoidaan viestintäkeinona. Jokainen käytetty ilmaisu voidaan liittää ajatukseen ympäristötoteutusten ja ympäristöviestinnän yhdenmukaisuuden merkityksestä.

"Niin, kyllä mun mielestä pitää olla oikeeta kerrottavaa. Että, tota niin tikustakin saa kyllä asiaa, mutta mun mielestä se taas sitten vie sitten sillä lailla sitä uskottavuutta, että kyllä niinku, jos ja kun tehdään jotain ympäristötekoja, niin mun mielestä niiden pitää olla sit ihan oikeesti sellasia vaikuttavia." (MH1)

"...Et siis sinällään ihan, et, se on mun mielestä se et mitä on niiku yritetty et just se, et ne asiat mist puhutaan ja mitkä nostetaan, niin pidetään myös huoli, että sit tehdään ne." (TJ2)

"Tämäkään ei, niin kun ei hyväntekeväisyys, ei oo meillä semmonen markkinointikulmalla tehty asia, vaan me tehdään näitä asioita niin kun tosissaan ja nöyrästi. Se että paukuttelee henkseleitä tekevänsä jotain, niin on eri asia ku sit vaan tekee niitä niin... Meidän organisaation (*nimi muutettu*) linja on aika monessa asia se vähän nöyrempi vaihtoehto." (MH5)

Aitous tuli jokaisen organisaation kohdalla esiin jollain tavoin haastateltavien näkemyksistä. Kuten MH5 toi kertomassaan ilmi, ympäristöviestintä saatetaan liittää vahvemmin perustavanlaatuiseksi arvoksi ja oikeaksi toiminnaksi, kuin näkyvyyttä tuovaksi markkinointinäkökulmaksi. Havainto mukailee selkeästi Joutsenvirran ym. (2011) näkemyksiä suomalaisten yritysten vastuuviestinnän luonteesta. Joutsenvirta ym. kuvailevat, kuinka Suomessa yritykset usein luottavat siihen, että asiakas havaitsee organisaation vastuullisuustoimet ilman markkinointi- ja viestintätoimenpiteitä. Asiaa voidaan pitää kuitenkin varsin monitulkintaisena. Vähäinen tai puutteellinen vastuuviestintä voidaan ymmärtää asiakkaiden toimesta salailuksi, joka johtaa negatiivisiin lopputulemiin yrityksen imagon kannalta. Toisaalta myös voimakas ympäristöviestinnän esiin tuominen ilman selkeää konkreettisuutta ja läpinäkyvyyttä saattaa johtaa vi-

herpesuksi kutsuttuun tilanteeseen, jolloin yrityksen viestinnän ja käytännön ympäristötekojen ei katsota olevan tasapainossa. (Joutsenvirta ym. 2011.)

Mainittujen seikkojen vuoksi vaikuttavaa ympäristöviestintää rakennettaessa onkin hyödyllistä pohtia yhteistyötä sekä vallan jakamista sidosryhmille, jotta lopputuloksena olisi tehokas ympäristöviestintäprosessi ilman viherpesun leimaa (Prasad & Holzinger 2013). Yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa suunnitellun ja toteutetun ympäristöviestinnän voi nähdä paitsi tuovan läpinäkyvyyttä, myös lisäävän konkreettisuutta ja potentiaalisen kohdeyleisön kokoa molempien osapuolien viestintäkanavien käytön ansiosta. Yksi haastatelluista organisaatioista oli toteuttanut ympäristöviestintää kuvaillun prosessin suuntaisesti.

”Et kyllähän me niinku ollaan kuitenkin viikottain yhteydessä yhteistyökumppaneihin vähintään jollain tiedotteilla tai jollain muilla. Ja tota noin, he on aika tietoisia tästä meidän muovittomasta, et sanotaan et ei se keltään varmaan oo ohi menny... Mut se, että edelleenkin, mehän ollaan tuotu tätä julki heille [tietoa Muoviton Yritys Oy:n materiaalista] ja uskon että ottelussa (päivämäärä poistettu) missä Muoviton Yritys Oy (nimi muutettu) on isäntänä, niin tuodaan taas lisää julki sitä.” (TJ7)

Kuten haastateltu tuo esiin, O7 viestii kannattajien lisäksi merkittävästä sidosryhmän kanssa tehdystä ympäristöyhteistyöstä myös muille yhteistyökumppaneilleen. Aiemmin tuloksissa pohdittiin, kuinka kannattajien suuntaan koulutuspainotteinen viestintänäkökulma saattaa olla hyödyllinen vaihtoehto liigaorganisaatiolle. Yhteistyökumppaneihin suuntautuvan toisen yhteistyökumppanin kanssa tehdyn ympäristöyhteistyön voidaan kuitenkin pohtia vaikuttavan ympäröivään yhteiskuntaan, mikäli kumppaniyritykset alkavat pohdiskella omaa toimintaansa suhteessa viestinnällisesti luotavaan uuteen normiin (Joutsenvirta ym. 2011). Tällöin myös liigaorganisaatioiden hyvin suunnitellulla ja aitouteen pohjautuvalla ympäristöviestinnällä voi tulkita olevan vaikutusta yritysluontosuhteen ja yleisen yhteiskunnallisen ympäristösuhteen kehittymiseen (ks. Kallio 2004a).

Sidosryhmien reaktiot ympäristöviestintään

Millaisia reaktioita organisaatioiden toteuttama ympäristöviestintä on sidosryhmissä saanut aikaan? Sidosryhmien reaktiot ympäristöviestintää kohtaan nousivat haastattelutilanteessa esiin neljän organisaation edustajien kanssa. Kaksi organisaatiota mainitsi ympäristöasioita koskettavan palautteen olleen pelkästään positiivista.

”Millaisia reaktioita te ootte kokenut, että tää on saavuttanut tää ympäristöviestintä?” (Haastattelija)

”Pelkästään positiivisia.” (YV7)

”Niin ja sit se et ihmiset on oppinut sen [kierrätyksen]. Et mihin meille laitetaan mitään.” (TJ7)

”No ainakin ite nään, että se kautta rantain on ollut positiivista se että, ei niinku, ei oo ainakaan itelle tullut mitään negatiivista siitä.” (MH2)

Koettujen positiivisten reaktioiden lisäksi kaksi organisaatiota totesi, kuinka ympäristöviestintä on myös lisännyt kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Esi-merkit osoittavat osaltaan, kuinka todellisiin reaktioihin peilaten Suomessa val- litseva kulttuuri saattaa kaihtaa jopa liiaksi markkinoinnillisen ja tarinallisen näkökulman omaksumista ympäristöasioista kertomiseen.

”Kyllä mun mielestä tavallaan sillon, kun tää nostettiin, niin siitä tuli [näkyvyyttä], ja just huomaa sillon niiku paikallinen Julkinen mediayhtiö (*nimi muutettu*), niin toki he tais useammasta liigaseurasta nostaa ne [ympäristöasiat], ne kävi kans täällä nostaa ja tarttuivat heti siihen asiaan.” (TJ2)

”...et meiän ei oo tarvinnut tyrkyttää sitä [ympäristöasiaa], vaan että meistä ollaan oltu kiinnostuneita.” (VH4)

Haastateltujen näkemykset sidosryhmien reaktioista nostivat kuitenkin esiin myös asioita, jotka voidaan tulkita uhkana organisaatioiden ympäristöviestintälle. Tällaiset näkemykset liittyivät osaltaan yhteistyökumppaneihin, jotka voivat nähdä organisaation ajaman ympäristötietoisuuden uhaksi omalle liike- toiminnalleen nykyisessä yritys-luontosuhteen yhteiskunnassa. Toisaalta nä- kemykset liitettiin myös mediaan, jonka tuoman positiivisen julkisuuden vasta- kohtana saattaa olla negatiivinen näkyvyys, mikäli organisaation toimet epäon- nistuvat.

”No on muutamia [negatiivisia reaktioita]. Ne on ehkä tämmösiä ketkä toimii teolli- suuden parissa, ja ketkä niiku...et se ei oo niiku, sanotaan heidän bisneksen kannalta niinku oo...että me ruvettais ajaa tai se saattais korottaa niiku heidän raaka-aineitaan tai jotain tuotteitaan. Ja lisätä tavallaan niinku kustannuksia siihen... On ymmärretty väärin se meidän viesti, mitä me ollaan lähetty viemää ja sit aina joutuu, niiku ker- tomaan ja vähän niinku korjaamaan että, edelleenkään me ei, tai me ymmärretään, että me ei tätä yksin tehdä.” (TJ4)

”Mutta niitä mitä ikinä tapahtuukaan jotain erilaista tai jotain vähän niinku yllättä- vää, välillä jotain negatiivista, niin kyllä meiän media kyllä osaa tehdä siitä niinku po- tenssiin 4 otsikot verrattuna sitten, jos tapahtuu jotain hienoa. Et se on, niiku se pitää ymmärtää.” (YV6)

Näkemykset ympäristöviestinnän saavuttamista reaktioista voidaan näin tulki- ta kaksipuoleisiksi. Haastateltavien näkemyksiin pohjautuen ympäristöviestintää suunniteltaessa voisi olla hyödyllistä tehdä sidosryhmäanalyysi yhteistyö- kumppaneista, jossa kartoitetaan yhtymäkohtia ja mahdollisia konfliktipaikkoja viestintäprosessin ja sidosryhmien välillä. Kannattajien kohdalla tällainen on tulkittavissa haastavammaksi toimenpiteeksi, jolloin eri viestintätyylien saavut- tamien reaktioiden tarkastelu ja niihin reagointi lienevät nousevan merkittä- vämpään rooliin.

5.5 Liigan rooli ympäristöasioissa ja ympäristöohjelman tulkinta

Tässä alaluvussa esitellään, miltä Liigan rooli ympäristöasioista keskusteltaessa näyttää liigaorganisaatioiden johtajien silmin. Osio alkaa esittelyllä, kuinka

moni organisaatio on tietoinen ympäristöohjelmasta ja kuinka sen jalkauttamisprosessia tulkitaan. Tämän jälkeen tarkastellaan näkemyksiä ympäristöohjelman tuottamasta tiedosta organisaatioille. Ympäristöohjelman käsittelyn jälkeen siirrytään tarkastelemaan näkemyksiä Liigan roolista mielipidevaikuttajana, organisaatioiden toiminnan säätelijänä sekä toimintaan kannustajana. Viimeisenä alaluvussa esitellään, millaisia asioita organisaatioiden edustajat nostivat esiin tarkasteltaessa Liigan tulevaisuuden roolia ympäristöasioiden parissa.

Tämän alaluvun tarkoituksena on luoda ymmärrys siitä, kuinka organisaatiot tulkitsevat Liigan roolia katto-organisaationa. Osion päämäärät ovat kaksiulotteisia. Ensinäkin tarkoitus on ymmärtää, kuinka organisaatiot näkevät toteutetun ympäristöohjelman ja Liigan roolin kokonaisuutena ympäristöasioista puhuttaessa. Toiseksi päämäärät liittyvät sen kuvailuun, millaisten keinojen kautta organisaatioiden johtajat näkevät Liigalla olevan vaikutusmahdollisuuksia tässä hetkessä sekä tulevaisuudessa.

5.5.1 Näkemykset ja tulkinnat Liigan ympäristöohjelmasta

Tietoisuus ja tyytyväisyys Liigan ympäristöohjelmaan

Kuusi organisaatiota seitsemästä haastatellusta totesi olevansa tietoisia Liigan toteuttamasta ympäristöohjelmasta. Ainoastaan yksi organisaatio totesi olevansa huonosti tietoinen ohjelmasta. Suurta tietoisuutta ei Liigan edustajan kanssa toteutetun esitietohaastattelun perusteella voida pitää yllätyksenä, sillä Liiga on hänen mukaansa pyrkinyt säännöllisin väliajoin tuomaan ohjelmaa esille eri yhteyksissä. Tiedusteltaessa Liigan onnistumisesta ohjelman tiedottamisen ja jalkauttamisen kanssa, ovat vastaukset yhteneväisiä. Viiden organisaation haastatteluissa oli viittauksia siihen, kuinka organisaatiot eivät ole olleet täysin tyytyväisiä Liigan toimintaan ympäristöohjelman kanssa. Kolmen organisaation edustajien näkemykset sisälsivät suurempaa kritiikkiä Liigalle. Tämän ryhmän yhteisenä tekijänä voidaan pitää näkemyksiä siitä, kuinka Liiga ei ole tuonut toteutettua ympäristöohjelmaa tarpeeksi esille seuroille viestinnällisesti, jonka lisäksi jalkautusprosessin kokonaisuudessaan voi katsoa epäonnistuneen.

”...se ei arjessa tai esimerkiksi meille tulevissa ohjeistuksissa tai tän tyyppisissä asioissa se ei oo kyl näkyny viel ainakaan niiku mitenkään.” (MH1)

”Et jos miettii millon mä oon niiku viimeks oikee kunnolla johonkin liigan asiaan perehtyny, oli silloin ku tehti viimesin strategia ja mä en kyl muista, et se siin strategiasa ois tullut mitenkään voimakkaasti esille. Voi olla et ollaan luettu huonosti läksymme mut, ei sitä nyt niiku hirveesti oo markkinointu kyllä.” (TJ1)

”Mun mielestä se on jääny niiku piippuun. Et se oli niiku, siin niiku yhdessä kohtaa oli puhetta ja pöhinää, mutta sit se vähän niiku sen jälkee jäi Liigan puolesta.” (TJ4)

Ympäristöohjelman viestimisen ja markkinoinnin epäonnistuminen seuroille liitettiin omaan passiivisuuteen ja toisaalta Liigan passiivisuuteen, mutta TJ4 esitti myös, kuinka kyse voi olla resurssipuolesta. Kahden organisaation edustajat olivat puolestaan maltillisempia pohtiessaan Liigan onnistumista, sillä he

tiedostivat, että asia on vielä melko uusi. Tästä huolimatta heidän vastauksensa eivät viesti täyttä tyytyväisyyttä ohjelmasta viestintää ja markkinointia kohtaan.

”No nythän se, tai tätähän on näkyvästi tehty vähän aikaan. Niin se on ikään kuin otanut semmosen vähän isomman askeleen ja voi tehdä enemmän, koko ajan pitää kehittyä. Et mehän tietysti oletetaan et tää on jatkuvaa, ettei tää ollu vaan julkasu ja sillä selvä.” (MH5)

”Ihan rehellisesti sanottuna, niin ei se varmaan niinku ihan vielä oo sellasella levelillä kun sen pitäis olla. Se on niinku rehellinen mielipide.” (TJ6)

Ainoastaan yhden organisaation edustaja (MP2) esitti selkeän positiivisen arvi-
on Liigan onnistumisesta ympäristöohjelman kanssa toteamalla, kuinka Liiga
on tehnyt hyvän pohjan asiaan. Samalla hän viittasi, kuinka järjestetyt
workshopit ja tapahtumat ovat hänen mielestään olleet hyviä käytäntöjä. Koko-
naisuutena vastauksista voidaan tulkita, että viestintäprosessi Liigan ja liiga-
seurojen välillä ei ole onnistunut ympäristöohjelman kanssa. Viestintäprosessin
puutteellisuuden lisäksi vastauksien voi tulkita heijastelevan tietynlaista epätie-
toisuutta rooliin ja vastuun jakamisen suhteen. Tämä havainto pohjautuu sii-
hen, kuinka useassa kohdin ympäristöohjelmasta puhuttaessa sen rooli jäi var-
sin irralliseksi suhteessa organisaatioiden omiin yksittäisiin toteutuksiin. Tau-
lukko 16 tiivistää pelkistetyt ilmaukset, jotka on johdettu alkuperäisistä vas-
tauksista. Vastaukset ovat teemahaastattelurungon mukaan saatu kysymällä,
kuinka tyytyväinen organisaatio on Liiga toimiin ympäristöohjelmaan.

TAULUKKO 16 Näkemykset jalkauttamisprosessista

Alaluokat	Pelkistetyt ilmaukset
<i>Kritiikkiä jalkauttamiselle</i>	Asiaa ei Liigan puolelta tuotu suurissa määrin esille Liiga ei ole onnistunut markkinoinnissa ja viestinnäs- sä, hyvän alun jälkeen asia jäi Ympäristöohjelman jalkautus ei ole ollut toimivaa
<i>Maltillisemmat näkemykset</i>	Ei vielä sellaisella tasolla kuin pitäisi Ymmärrys, että ohjelma alkoi vasta hetki sitten
<i>Onnistunut jalkauttaminen</i>	Hyvä pohja ja onnistuneet tapahtumat

Ympäristöohjelman tulkitseminen organisaatioissa

Organisaatioiden omaa tulkintaa Liigan toteuttamasta ympäristöohjelmasta
voidaan pitää merkittävänä, sillä kukin niistä muodostaa oman liiketoiminnalli-
sen kokonaisuutensa ja tulkitsee ohjelmaa omien rajoitteidensa valossa. Tällä
hetkellä Liigan ympäristöohjelma ei velvoita seuroja mihinkään toimiin, vaan se
toimii pikemminkin Liigan hallinnoimana kokoavana foorumina ja viestintä-
työkaluna. Haastatteluaineistoon tutustuttaessa nousee vastauksista esiin kol-
me alaluokkaa, joiden alle organisaatioiden tulkinnat ympäristöohjelmasta voi-
daan kategorisoida. Tässä lähestymistavassa ohjelman rooli ymmärretään *tiedon
tuottajana, toimiin kannustajana, tai sen näkemiseen toiminnasta irrallisena kokonai-
suutena.*

Tiedon tuottamisen alaluokka liittyi selkeästi ohjelman tuottamiin päästökategorioihin. Päästökategorioiden kuvailtiin esimerkiksi ohjaavan organisaatioita siinä, mitkä asiat ovat oleellisia ympäristötoiminnan kannalta. Toisaalta ohjelma nähtiin myös yleisesti faktapohjaisen tiedon tuottajana. Ainoastaan yksi seitsemästä organisaatiosta mainitsi viittaavansa ohjelmaan tehdessään omia toteutuksiaan. O5:n haastattelussa nousi vahvasti esiin, kuinka he ovat hyödyntäneet ympäristöohjelman tietoa etenkin valitessaan painopisteitä toiminnalleen.

”Kun me ollaan tehty omille nettisivuille ja muualle materiaali, niin ollaan sitten hyödynnetty sitä Liigan ympäristöohjelmaa myös siinä osin ja viitattu aika monessakin paikkaa muutenkin.

Se on hieno homma et siitä on nyt jotain tutkimustietoa, ettei mennä ihan vaan mutulla et millä asioilla on merkitystä, kun mielellään haluttais tehdä sellasia merkityksellisiä asioita.” (TJ5)

Myös toisen haastatellun toimijan kohdalla esiin nousi asioiden kohdistaminen tutkitun tiedon avulla.

”Ootteko te hyödyntäneet jollain tavalla tätä ohjelman tuottamaa tietoa?” (Haastattelija)

”No enemmän se on niin että, sieltä on tutkittu tietoa, mitkä on ne suurimmat kohteet.” (TJ3)

Liigan ympäristöohjelma nähdään lainauksissa faktatietona, jonka pohjalta omia toimia voidaan lähteä kohdentamaan. Esimerkiksi TJ5:n kommentin ”mututiedosta” ja merkityksellisistä asioista voidaan katsoa korostavan asian uutuutta ja osiltaan viittaavan siihen, että päätökset halutaan pohjata tutkittuun tietoon myös ympäristöasioita käsiteltäessä. *Toimiin kannustamisen* alaluokkaan ryhmitellyissä vastauksissa haastateltavat liittivät ympäristöohjelman julkaisun kannustukseen, paineeseen, oikeiden valintojen tekemiseen, sekä ideoiden omaksumiseen.

”Mut myöskin sitte tärkeempänä mä pidän sitä, että Liiga otti sen niiku esille, nosti vahvasti, on pistänyt painetta meille seuroille.” (TJ3)

”Teillä on aika paljon tässä ohjelmassa ilmesesti, just kun viittasit siihen Liigan ympäristöohjelmaan et ootte siitä niiku ottanu ja eri teemojen pohjalta silleen tehny ja tulkinnu?” (Haastattelija)

”Joo. On, että siis totta kai sanotaan, että siitä oli meille apua myöskin. Kuitenkin niiku liigaorganisaatiossa ei ihan älyttömän isot organisaatiot, meillä ei oo erillistä ympäristöosastoa joka huolehtii siitä ja joka toimenpiteeseen tai laajat toimenkuvat, tavallaan Liiga teki niiku hyvän pohjan, mistä taas sitten asioita pystytään poimimaan ja taas sitten miettimään, kuinka tätä voitais omassa toiminnassa sitten tehdä ja voidaan jotain asiaa tehdä pikkusen järkevämmiin.” (TJ2)

Esitellyistä näkemyksistä on eriteltävissä kaksi eri näkökulmaa kannustaa organisaatiota toimiin. TJ3:n näkemykset viittaavat paineen luomiseen, kun taas TJ2 näkee Liigan roolin vahvemmin pelin avaajana, jonka jälkeen organisaatio itse ottaa vastuun asiasta. Paineesta puhuttaessa odotukset kääntyvät vääjää-

mättä enemmän kohti Liigaa, kun taas vapaamuotoisempi tukeminen ohjaa katseita seuran vastuuseen. Viimeinen alaluokka liittyy Liigan ympäristöohjelman näkemiseen *irrallisena kokonaisuutena* muusta organisaation ympäristötoiminnasta. Kyseisessä alaluokassa haastateltavien näkemykset liittyvät joko edelläkävijyyteen ympäristöasioissa tai toisaalta omaan passiivisuuteen tiedon hyödyntämisen suhteen.

”Me ollaan edellä Liigan ympäristöohjelmaa ihan rehellisesti sanottuna. Että niiku Liigan ympäristöohjelma ei oo [yhtä vaikuttava]. Me ollaan paljon edellä niitä niiku mä sanoin.” (TJ7)

Mehän oltiin tos vähän niinku silleen edelläkävijöitä. Meil oli ensin toi, ja sit vast tuli Liigan ympäristöohjelma. Oltiin tavallaan niinku askel edellä siinä. (VH4)

Molemmissa tapauksissa oma tekeminen ympäristöasioissa nousee esiin positiivisella tavalla. TJ7 viittaa edellä olemisella siihen, millaisia toimia O7 on tehnyt ja millaisena niiden kokonaisvaikuttavuutta ympäristön kuormituksen kannalta voidaan perustellusti pitää. YV7 nostaa kuitenkin esiin haastattelussa, kuinka Liigan ympäristöohjelma toimi avustavana kimmokkeena tietyissä toimissa, mutta mitään isompaa roolia sillä ei O7:n toimissa ole ollut. Tarkasteltaessa VH4:n sitaattia voidaan havaita, kuinka hän liittyy edelläkävijyyden toteutettuun ohjelmaan. Omaan passiivisuuteen linkittyvä irrallisuus voidaan puolestaan liittää viestintäprosessin puutteellisuuteen Liigan ja organisaation välillä.

Näistä kierrätettävistä tupeista et se on varmaan sellanen mistä varmaan ensimmäisen kerran kuulin siitä niiku Liigaan liittyen, mut että, ei me kyl varmaan olla ehkä, ehkä me ollaan oltu vähän huonoja siinä. Tai sit Liiga on ollu huono myymään niitä ideoita meille.” (TJ1)

Vastauksia analysoidessa voidaan pohtia ajatusta siitä, että Liigan ympäristöohjelman tulkitseminen ja tiedon hyödyntäminen on vaihtelevaa organisaatiosta riippuen. Kolme alaluokkaa yhdessä muodostavat kokonaiskäsityksen siitä, kuinka organisaatiot tulkitsevat ympäristöohjelmaa. Osittain vastauksista myös paistaa läpi se, että organisaatiot eivät välttämättä tiedä kuinka niiden pitäisi suhtautua laadittuun ohjelmaan. Ohjelman julkaisu nähtiin poikkeuksesta hyvänä asiana, mutta alkuhuuman jälkeen useat organisaatiot eivät ehkä täysin ymmärrä, miten ympäristöohjelmaa tulisi tulkita. Tässä kohdin katseet voidaan kääntää myös Liigan suuntaan, sillä usein epäselvät reaktiot ja hämmennys voidaan liittää siihen, että toiminta ei ole johdonmukaista tai selkeästi viestittyä.

Taulukko 17 tiivistää pelkistetyt ilmaukset kolmen mainitun alaluokan osalta. Yhteenvetona organisaation ympäristöohjelman tulkitsemisen voidaan katsoa olevan tilannesidonnaista ja riippuvan paljolti siitä, missä asemassa organisaatio katsoo itse olevansa suhteessa käsiteltävään aiheeseen.

TAULUKKO 17 Tulkinnat Liigan ympäristöohjelmasta

Tulkinta roolista	Pelkistetyt ilmaukset
<i>Tiedon tuottaminen</i>	Viittaukset ohjelmaan osana toteutuksia Faktapohjaisen tiedon tuottaminen, yleisön ja seurojen kannustaminen Tutkitun tiedon tuottaminen suurimmista päästökohteista Tietoa päästökategorioista, joiden mukaan kehittää toimia
<i>Toimiin kannustaminen</i>	Liigan asian esiin nosto ja paine seuroille tärkeää Prosessin alkaminen ja joukkueiden oikeat valinnat suhteessa ohjelmaan Toiminta organisaation systemaattisemman katsauksen lähtölaukauksena Joidenkin ideoiden omaksuminen ohjelmasta
<i>Tulkinta irrallisena kokonaisuutena</i>	Organisaatio liikkeellä ennen Liigaa ympäristöasioissa Oman organisaation edelläkävijyys Ohjelman tietoja ei ole hyödynnetty mainitulla tavalla

5.5.2 Liigan asema ympäristöjohtajana

Liigan esimerkki ja mielipidevaikuttaminen merkitsevät

Ennen toiveita Liigan tulevaisuuden roolista ympäristöasioissa on paikallaan tarkastella lyhyesti näkemyksiä Liigan roolista mielipidevaikuttajana, sillä aihe esiintyi useiden organisaatioiden johtajien vastauksissa. Sponsoroinnin suunnitteluun ja mittaukseen erikoistuneen Sponsor Insightin Liigalle yksityisesti vuonna 2019 toteutetusta katsauksesta selviää, että Liiga kerää edelleen eniten kiinnostusta suomalaisten yli 18-vuotiaiden jääkiekkokannattajien keskuudessa. Kyseiseen mittaukseen pohjautuen voidaan Liigan todeta olevan Suomen suosituinta jääkiekkoviihdettä, joka saavuttaa vuosittain suuren määrän jääkiekkoa seuraavia ihmisiä. Usein Liigan asema mielipidevaikuttajana nousi esiin kysyttäessä, millaisena organisaatiot näkevät Liigan roolin ympäristöasioista puhuttaessa.

”No mun mielestä se Liiga menee ihan tavallaan samaan mitä puhuin tästä että, nään että sillä on niiku tosi iso mahdollisuus olla vaikuttajana tässä yhteiskunnassa. Että tavallaan kuitenkin niiku Suomen suurin ammattilaissarja, niin mun mielestä siinä jo vähän on niiku se velvollisuuskin olla suunnannäyttäjänä muille ja tuota nostaa näitä asioita esille.” (TJ2)

Ympärillä oleva yhteiskunta edellyttää meiltä vastuullisuutta, myöskin Liigalta. Ja sitten sitä että, me Liiga-tasolla, me ollaan aikamoinen niiku mielipidevaikuttaja, voidaan olla. Et jos me nostetaan asioita et nää on tärkeitä, niin se vaikuttaa moneen, jotka kiekkoa seuraa. Ja, ehkä mä pidän tärkeimpänä kuitenkin sitä, että meillä on todella hyvä yhteistyö. (TJ3)

”...että kaikki pelaa samoilla säännöillä. Niin siinä mielessä se Liigan rooli tässä suunnannäyttämässä on myöskin aika tärkeä. Niin sehän käytännössä tarkoittaa sitä et se mitä Liiga linjaa, niin ovat seurat yhdessä päättäneet.” (MH5)

Nostetut näkemykset alleviivaavat Liigan ja liigaorganisaatioiden esimerkin näyttämistä paitsi ympäristön, myös yleisen vastuullisuuden näkökulmasta. Organisaatioiden voi katsoa tiedostavan oman asemansa suhteessa ympäröivään yhteisöön ja yksilöihin. Yhden haastattelun ajatukset vaikutuksista kiekkoa seuraaviin henkilöihin voidaan liittää Spaijn (2008) esittelemiin Vermeulenin ja Verweelin ajatuksiin, kuinka urheiluun osallistuminen rakentaa osallistujan identiteettiä.

Toisena asiana haastatteluista nousee esiin Liigan roolin esiin nostaminen yhteisöllisessä mielessä. Organisaatioiden välillä nähdään olevan hyvää yhteistyötä ja Liigan päättämät asiat koskettavat kaikkia sen alla pelaavia organisaatioita, sillä jokainen seura omistaa osan Liigasta. Haastatteluissa yhdistyy ajatus siitä, että Liigan on kokonaisuutena oltava esimerkillinen toimija ja sillä on rooli olla suuri mielipidevaikuttaja. Verrattuna organisaatioiden tulkintoihin ympäristöohjelmasta, näyttäytyy asia tässä yhteydessä erilaiselta. Siinä missä ympäristöohjelman tulkinnassa korostui vahvemmin organisaation oman tilanteen mukaan toimiminen, korostuu Liigan esimerkillisyyden ja mielipidejohtajuuden kohdalla ajatus yhteisöllisyydestä. Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia näkemyksiä haastatteluista nousi esiin Liigan tulevaisuuden toiminnalle ympäristöasioiden parissa.

Näkemyksiä Liigan tulevaisuuden roolista ympäristöjohtajana

Analysoitaessa haastateltavien näkemyksiä Liigan tulevaisuuden roolista ympäristöasioiden parissa, nousi aineistosta esiin kaksi pääsuuntausta, joiden alle haastateltavien vastaukset voitiin ryhmitellä: *säätävä ja vaativa rooli sekä kannustaminen ja kevyempi rooli*. Säätävän ja vaativan roolin kohdalla ohjaavina käsitteitä voidaan näin pitää vaatimuksia, ohjausta, sekä sitoutumista.

”Liigalla on vielä niiku mahdollisuus niiku taloudellisilla toimilla aika vahvastikin ohjata, jos haluaa toimintaa tiettyyn suuntaan. Et mä olisin niiku, mun mielestä se ois ihan luontevaa et sieltä tulis vähän enemmän niiku jopa vaatimuksia.” (TJ1)

Esitetty TJ1:n kommentti kuvastaa ääripäätä Liigan roolin näkemisestä säätävänä ja vaativana. Taloudellisten vaatimusten nähdään ohjaavan organisaatioiden toimia oikeaan suuntaan ympäristöasioissa, vaikka MH1 mainitsi esitetyn kommentin jälkeen, kuinka halutun toiminnan saavuttaminen on aina tasapainoilua kepin ja porkkanan, eli vaatimusten ja kannustimien välillä. Säätävän ja vaativan roolin voidaan katsoa näin pohjautuvan *vahvaan kontrolliin*, jolloin Liigalle katto-organisaationa annettaisiin tämän hetkistä tilannetta suuremmat mahdollisuudet toimia keskitetysti ympäristöasioiden johtajana.

”*Pohditaan yhdessä ja edellytetään kaikkia organisaatioita sitoutumaan toimintaan.*” (Vahvan kontrolliluokan pelkistetty ilmaus)

Toimintaan sitoutumisen voidaan katsoa limittyvän myös kannustamisen ja vapaamman tukemisen ryhmään, sillä se näyttäytyi usein molemmissa ryhmässä vastauksia ohjaavana tekijänä. Vahvan kontrollin perusteluina pidettiin esimerkiksi resurssitehokkuutta, toimien keskitettyä luonnetta ja pohjautumista asiantuntijuuteen, sekä sen varmistamista, että kaikki organisaatiot huomioisivat ympäristöasiat.

Kannustamisen ja kevyemmän roolin osalta ohjaaviksi käsitteiksi nousivat mahdollistaminen, kannustaminen ja tukeminen, sekä organisoiminen. Näkemykset Liigan kannustavasta ja kevyemmästä roolista olivat selkeästi yleisempiä kuin säätelevään ja vaativaan rooliin liittyvät lausunnot.

”Työkaluja, mun mielestä se ois ehdottomasti positiivista. Koska Liigalla on kuitenkin mahdollisuus tavallaan käyttää myös tarvittaessa ulkopuolista osaamista siihen apuna ja jos sieltä tulee niiku meillekin päin, niin kyllähän me mielellään otetaan vastaan.” (TJ2)

Et mehän tietysti oletetaan et tää on jatkuvaa, ettei tää ollu vaan julkaisu ja sillä selvä. Se mitä voi tehdä enemmän, niin voi tehdä siitä jatkuvaa. Kaikki seurat kun on sitoutunut, niin sit se alkaa vaikutuksetkin kasvaa sitä mukaan.” (MH5)

Mahdollistaminen liittyy TJ2:n kommentteissa työkaluihin ja osaamiseen, joka voisi tulla organisaatioilla Liigan kautta. Organisoimiseen liittyvä MH5:n kommentti puolestaan painottaa Liigan keskitetty roolia, jonka ansiosta vaikutukset muodostuisivat yksittäisen organisaation toimia suuremmiksi. Tässä yhteydessä on huomioitava, kuinka sitoutuminen ja muut käsitteet liittyvät kannustamisen ja kevyemmän roolin osalta *löyhään kontrolliin*. Yksi mielenkiintoinen haastatteluista esiin noussut piirre on se, että myös löyhän kontrollin luokassa yhdessä tekeminen nähtiin merkittävänä asiana.

”Että ehkä se mitä meillä ainakin johtoryhmä sano, et varmaan meidän näkökulmasta ois parasta, että me pystyittäis tekemään yhteisellä seurannalla ajatuksia, joilla on tavallaan aika iso vaikutus, kun kaikki tekee sitä asiaa. Ja tietenkin se, että tämmöset kun tulee, niin best practice mun mielestä on parasta siinä. Et ne tulee sieltä kautta meille ne ajatukset.” (TJ6)

Kaikkien organisaatioiden yhdessä tekemisen ja yhteisen seurannan voi kuitenkin nähdä vaativan jonkinlaista kontrollia katto-organisaatiolta, joten usean organisaation kohdalla haastateltujen toiveita Liigan vapaamuotoisemmasta tuesta voidaan tulkita ristiriitaisina suhteessa yhdessä tekemistä korostaviin näkemuksiin. Tämän ristiriidan huomioiden löyhän kontrolliluokan yleistetyssä pelkistetyssä ilmauksessa huomioidaan yhdessä tekeminen kevyemmin, jolloin haastateltavien kommenttien painoarvot tulevat esitetyksi realistisella tavalla suhteessa aihetta käsittelevän tekstin määrään.

”*Asioiden mahdollistaminen ja organisointi kannustamalla ja tukemalla yhteisesti.*” (Pelkistetty ilmaus kannustamisen ja kevyemmän kontrollin luokasta)

Perusteluina löyhälle kontrollille pidettiin tarvetta auttamiselle ja sparraamiselle, organisaatioiden oman kykenevyyden rajallisuutta, organisaatiokohtaisten sopimusten vaikutusta tiukemman kontrollin mahdottomuuteen, sekä ajatusta

siitä, kuinka jokainen organisaatio on oma yksikkönsä jota voi tukea yhteisen foorumin kautta, mutta ei rajoittaa.

Valitun analyysikehyksen puitteissa ei ole tarkoituksenmukaista kiinnittää suurta huomiota niiden käytännön toimien kuvailulle, joita haastatteluissa nostettiin esiin. Koska tutkimus toteutetaan yhteistyössä Liigan kanssa, on toimet kuitenkin syytä listata tässä yhteydessä. Esiin nousivat ajatukset kaikille yhteisen ympäristö- ja vastuullisuusohjelman laatimisesta, vieraspelimatkojen suunnittelusta, Liigan roolista fanituotemyynnin koordinoijana, sekä hiilijalanjäljen systemaattisesta kompensoinnista. Kuvio 12 esittää keskeisimmät tulokset Liigan tulevaisuuden roolista ympäristöjohtajana.



KUVIO 12 Näkemykset Liigasta ympäristöjohtajana

5.6 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista

Tutkimuksen tulokset osoittavat ympäristöteeman olevan jollain tasolla esillä jokaisessa liigaorganisaatiossa, sen huomioinnin tason vaihdellessa merkittävästi organisaatioiden välillä. Liigaorganisaatioiden ympäristöaiheiset toimet mukailivat Hepo-ojan (2018) laatiman Liigan ympäristöohjelman luokitteluja. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin joidenkin organisaatioiden tapauksessa strategisen kytkennän ohjaavan ympäristöjohtamista kärkihankkeiden muodossa. Tutkimuksen tulokset nostivat esiin viisi organisaatioita ympäristöjohtamiseen ohjaavaa tekijää, joita ovat: organisaation esimerkki, kustannustekijät ja taloudelliset edut, brändi ja imago, sidosryhmien vaikutukset, sekä yhteis-

kunnallinen hyväksyttävyyys. Ympäristötoimintaa estävät tekijät puolestaan liitettiin usein tavalla tai toisella taloudellisiin seikkoihin ja toiminnan luonteeseen, mikäli sitä tulkittiin välttämättömyytenä ydinliiketoiminnan näkökulmasta.

Sidosryhmien osalta keskeisiksi liigaorganisaatioiden ympäristötoimintaan vaikuttaviksi toimijoiksi nousivat yhteistyökumppanit, kannattajat, sekä kaupunki. Yhteistyökumppaneiden asemaa voidaan tulkita selkeän määrittelevänä, kun taas kaupungin suhde näyttää moninaisemmalta riippuen siitä, tulkitaanko sen roolia toimintaa estävänä vai edistävänä. Ympäristövastuullisuus ei viestinnällisessä mielessä näyttäytytä täysin selkeältä kokonaisuudelta liigaorganisaatioille. Organisaatiot eivät vaikuta täysin hahmottavan ympäristöviestinnän asemaa osana viestintäkokonaisuutta. Keskeisenä asiana nousi esiin kuitenkin organisaatioiden näkemys aidosta ympäristöviestinnästä, jolle on esitettävissä vahva todenmukainen pohja.

Liigan roolia katto-organisaationa tarkasteltaessa esiin nousivat näkemykset Liigan roolista joko vahvana toiminnan ohjaajana tai löyhempänä neuvojana, joka tukee ja auttaa tarpeen mukaan organisaatioita. Kunkin tulososion pääluokan mukaiset keskeiset tulokset ovat esitetty taulukossa 18.

TAULUKKO 18 Yhteenvedo tutkimustuloksista

Tutkimuksen keskeiset tulokset teemoittain
<p>Liigaorganisaatio ympäristöjohtajana</p> <p>Neljä pääluokkaa organisaatioiden ympäristötoteutuksissa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Joukkueen ja yleisön liikkuminen • Jätteenlajittelu, kierrätys ja materiaalivalinnat • Jäähallin tekniikka • Ravintolatoiminta <p>Organisaatioiden strateginen kytkentä vaikuttaa ympäristöjohtamiseen Strateginen kytkentä sidoksissa kärkihankkeisiin, jotka voidaan tulkita hyödyllisiksi</p>
<p>Ympäristöjohtamiseen ohjaavat tekijät ja mahdolliset esteet</p> <p>Liigaorganisaatioiden ympäristöjohtamista ohjaavat tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation esimerkki • Kustannustekijät ja taloudelliset edut • Brändi ja imago • Sidosryhmien vaikutukset • Yhteiskunnallinen hyväksyttävyyys <p>Yhteiskunnallinen hyväksyttävyyys ja organisaation esimerkki nousivat voimakkaasti esille ohjaavina motiiveina</p> <p>Esteet ja haasteet ympäristöjohtamiselle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloudelliset tekijät • Kumppanuustekijät • Tarjonnan rajallisuus • Maantieteellinen sijainti ja toiminnan välttämättömyys

Sidosryhmien merkitykset

Keskeiset ympäristötoimintaan vaikuttavat sidosryhmät

- Yhteistyökumppanit
- Kannattajat
- Kaupunki

Paine toimintaan liittyy yhteistyökumppaneihin

Kaupunki voi sidosryhmänä olla ympäristöasioiden edistäjä tai toiminnan estäjä

- Edistäminen liittyy yhteistoimintaan ja organisaation aseman tunnistamiseen
- Estävät tekijät liittyvät toimijasuhteeseen ja passiivisuuteen

Liigaorganisaation asema ympäristötoimijana sidosryhmien suuntaan nähtiin sekä positiivisena että negatiivisena

Ympäristövastuullisuudesta viestiminen

Käytetyimmät viestintäkanavat yleisesti: *nettisivut, sosiaalinen media ja uutiskirjeet*

Tavanomaisesta viestinnästä erottuivat näkemykset:

- Urheiluorganisaation hyödyntämisestä viestintäväylänä
- Pelaajien hyödyntämisestä

Ympäristöviestinnän asema ja tavoitteet eivät näyttäyty selkeiltä

Toisto nähtiin positiivisena asiana ympäristöviestinnässä

Ympäristöviestintä liitettiin vahvasti aitouteen eli viestien todenperäisyyteen

Koetut reaktiot ympäristöviestintään vaihtelevia

Liigan rooli ympäristöjohtajana

Liigan ympäristöohjelman asemaa tulkitaan kolmen eri diskurssin kautta

- Ympäristöohjelma tiedon tuottajana
- Ympäristöohjelma toimiin kannustajana
- Ympäristöohjelma toiminnasta irrallisena kokonaisuutena

Kaksi keskeistä näkökulmaa Liigan roolille ympäristöjohtajana

- Säätelevä ja vaativa (*vahva kontrolli*)
- Kannustaminen ja kevyempi tukeminen (*löyhä kontrolli*)

6 POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Yritysten ympäristöjohtaminen ei ole yhteiskunnasta irrallinen ilmiö, vaan yhteiskunta ohjaa esimerkiksi arvopohjan ja lainsäädännön kautta yritys-luontosuhteen kehittymistä (Kallio 2004a; Berry & Rondinelli 1998). Näin ollen yhteiskunnallisten intressien voidaan katsoa vaikuttavan ympäristöjohtamiseen säätelyn kautta, mutta toisaalta myös arvopohjaan ja siitä johtuvaan kysynnän muutokseen liitettävän markkinalogiikan välityksellä. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella lainsäädännölliset tekijät eivät näyttäyty huippu-urheilun parissa toimintaa vahvasti ohjaavina tekijöinä, vaan pikemminkin kyse on yhteiskuntavastuullisuuteen liitettävästä esimerkillisyydestä ja oman aseman tunnistamisesta osana yhteisöä. Liigaorganisaatioiden ympäristöjohtamiseen liittäviksi ohjaaviksi tekijöiksi nousivat tämän tutkimuksen osalta organisaation esimerkki, kustannustekijät ja taloudelliset edut, brändi ja imago, sidosryhmien vaikutukset sekä yhteiskunnallinen hyväksyttävyys. Vahvimmin mainituista luokista esiin nousivat organisaation oma esimerkki ja yhteiskunnallisen aseman ymmärtäminen, joiden voi katsoa pohjautuvan vahvemmin yhteiskuntavastuullisuuden käsitteeseen. Tuloksissa havaittuja ympäristöjohtamisen ohjaavia tekijöitä Welfordin ja Gouldsonin (1993) ympäristöjohtamisen tuomien kilpailuetujen näkökulmasta tarkastellen taloudelliset ohjaustekijät näyttävät liigaorganisaatioiden osalta olevan pienemmässä roolissa kuin tavanomaisissa yrityksissä. Vahvimmin esiin nousevien luokkien osalta ohjaavat tekijät näyttävät samankaltaisilta Trendafilovan ym. (2014) löydöksen kanssa, jotka painottavat sosiaalista ja yhteiskunnallista ulottuvuutta ympäristötoimintaa edistävänä ajurina. Myös Trendafilovan ym. (2012) ajatukset institutionaalisten voimien oikeaan suuntaan ohjaavasta voimasta voidaan liittää kyseisiin esimerkin näyttämisen ja yhteiskunnallisen aseman motiivitekijöihin.

Harmaala ja Jallinoja (2012, 13–17) viittaavat mainitun kaltaisten ajatusten liittyvän eettisesti hyvään toimijuuteen sekä vastuun tuntemisesta yhteisöä kohtaan. Kuten tutkimustuloksetkin osaltaan viittaavat, tällaisten näkemysten takaa löytyvät kuitenkin usein ajatukset riskin pienentämisestä sekä tulevai-

suuden liiketoimintamahdollisuuksien turvaamisesta, joiden Welford ja Gouldson (1993) tulkitsevat liittyvän ympäristöjohtamisen tuomiin kilpailuetuihin.

Ympäristöjohtamisen kilpailuetuja ja taloudellisia kytkentöjä voidaan tarkastella myös Halmeen ja Laurilan (2009) sekä Lankosken (2000) esittelemien mallien kautta. Halmeen ja Laurilan malli kartoittaa yhteiskuntavastuullisten toimien suhdetta yrityksen liiketoimintaan kolmen ulottuvuuden kautta, joita ovat filantropia, integraatio, sekä innovaatio. Filantropiassa vastuullisuustoimet katsotaan irrallisiksi ydinliiketoiminnasta, kun taas innovaationäkökulmassa ne ovat kiinteästi liitoksissa siihen. Integraatio nähdään mainitun kahden ääripään välimuotona. Tämän tutkimuksen osalta vaikuttaa siltä, että suurinta osaa toteutetuista ympäristötoimista voidaan pitää filantropian luokkaan liittyvinä, mutta osa toimista liittyy myös integraation luokkaan. Liigaorganisaatioiden toiminnan luonteen huomioiden innovatiivisuuteen limittyvää kytkentää voidaan pitää hankalana saavuttaa pelkästään omien toimintojen avulla, jolloin keskiöön nousee Porterin ja Kramerin (2006) ajatukset sidosryhmäsuhteiden merkityksestä ja elinkaariajattelusta. Lankosken (2000) malli tarjoaa teoreettisen lähtökohdan jäsenellä ympäristöjohtamisen potentiaalisia taloudellisia hyötyjä, joka lähestymistapana saattaa auttaa liigaorganisaatioita liittämään ympäristöjohtamisen toimet yhä vahvemmin kilpailuetuun ja taloudellisiin hyötyihin. Tuloksiin pohjautuen liigaorganisaatiot eivät ole hyödyntäneet tällaista systemaattista eri kustannus- ja tulo-ulottuvuuksia tarkastelevaa kehystä, vaan hyötyjen ja haittojen kartoittaminen on ollut enemmänkin tilannesidonnaista ja yksittäisiä näkökulmia painottavaa.

Ympäristöjohtamisen teoriakehysten heikkoutena voidaan kuitenkin pitää niiden liittymistä varsin usein suuryrityksiin. Tältä osin on ymmärrettävä, että tässä tutkimuksessa hyödynnetyn yleisen ympäristöjohtamisen teorian tehtävä on ennen kaikkea antaa malleja urheiluorganisaatioiden ympäristöjohtamisen syvällisempään tarkasteluun, sillä urheiluorganisaatioita käsittelevien tutkimuksien teoreettiset liitännät ovat joiltain osin tulkittavissa melko kevyiksi. Yleiseen ympäristöjohtamisen teoriaan pohjautuen voidaan liigaorganisaatioiden todeta olevan yleistä yritysten kehitystä jäljessä, sillä moni yli kymmenen tai viidentoista vuoden takainen teoria vaikuttaa olevan liigaorganisaatioissa relevantti tämän hetkisiä toimia analysoitaessa. Kyse ei ole pelkästään liigaorganisaatioista vaan koko huippu-urheilusta, jonka parissa ympäristöasioita ei nähty niin merkittäväksi teemaksi ennen 2010-lukua (Mallen, Stevens ja Adams 2011).

Vuosituhatosen ensimmäisen vuosikymmenen vaihteen jälkeen ympäristöasiat ovat alkaneet näkyä yhä voimakkaammin huippu-urheilussa, joka on näkynyt myös aiheesta toteutettujen tutkimusten lukumäärässä. Toteutetuista tutkimuksista McCulloughin ym. (2015) sekä Simulan ym. (2014) hahmottelemat urheilutoimijoiden tasoluokittelut mahdollistavat urheiluorganisaatioiden kategorisoinnin niiden tekemien toimien perusteella. Kokonaisvaltaisen oman aseman ymmärtämisen voi katsoa tarjoavan urheiluorganisaatiolle hyvän aloituspisteen toimien kehittämiseksi. McCullough ym. (2015) jakaa urheilutoimijoiden ympäristötoimet kolmeen eri aaltoon pohjautuen tehtyihin toimiin, tehtyjen toimien luonteeseen, koulutukseen, sekä toimien strategiseen liitännään. Ensimmäinen aalto kuvaa aloittelevaa toimijaa ja kolmas aalto puolestaan sel-

laista toimijaa, joka näkee ympäristötoiminnan liittyvän kiinteästi koko liike-toimintaan. Simula ym. puolestaan tekee jaottelun toimintaa aloitteleviin, kehittäviin, sekä pitkään kehittäneisiin toimijoihin. Luokat mukailevat McCulloughin ym. näkemyksiä, joskin sillä varauksella, että aloittelevien toimijoiden luokkaa voidaan tulkita hieman ensimmäisen aallon toimijoita passiivisemmiksi.

Liigaorganisaatioiden ympäristöjohtamisen havaitut pääluokat mukailevat Liigan ympäristöohjelmaa, joka pohjautuu Hepo-ojan (2018) tutkimukseen. Useat toimet näyttävät kuitenkin yksittäisiltä toteutuksilta, jolloin strategiakytkentä jää vajavaiseksi. Trendafilova ym. (2012) esittävät, kuinka urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullisuuden strateginen kytkentä auttaa viestin tehokkaammassa edistämisessä. Myös Porterin ja Kramerin (2006) ajatuksissa korostuu strategisen näkökulman merkitys. Samalla he kuitenkin huomauttavat, kuinka keskittyminen oman toiminnan kannalta järkevään asiaan on tulkittavissa olennaiseksi. Kokonaisuutena liigaorganisaatioiden ympäristöjohtamisen voidaan katsoa olevan toiminnan aloittamisen vaiheessa (Simula ym. 2014; McCullough ym. 2016). Ympäristötekoja on toteutettu monipuolisesti, mutta ne ovat olleet usein yksittäisiä toteutuksia ilman selkeää kokonaissuunnitelmaa tai strategiakytkentää. Jokainen liigaorganisaatio on toteuttanut ympäristötoimia, ja suurin osa niistä voidaan laskea McCulloughin ym. kutsumiksi matalan kynnyksen toimiksi, jotka ovat ihmisille entuudestaan tuttuja, ja täten helppoja omaksua. Usean liigaorganisaation osalta keskeisinä toimina näyttävät juuri matalan kynnyksen toimeksi luokiteltava jätteenlajittelu ja esimerkiksi joukkueen ja yleisön liikkumiseen vaikuttaminen, joita voidaan perustellusti pitää näkyvinä ja ihmisille tuttuina toimenpiteinä. Samankaltaiset aihepiirit näkyivät myös organisaation ympäristöviestinnässä.

Tarkastellessa liigaorganisaatioiden viestintäkokonaisuutta, ympäristöviestinnän asema ja tavoitteet eivät näyttäyty selkeiltä. Lisäksi ympäristöviestintä liitettiin vahvasti toiminnan aitouteen, joka heijastelee Joutsenvirran ym. (2011) esittämiä näkemyksiä suomalaisyritysten vastuullisuusviestinnän ominaispiirteistä. Suomessa ympäristöstä viestimistä ei ole perinteisesti liitetty vahvasti markkinointinäkökulmaan, vaan pikemminkin toteutettua viestintää on voitu kuvailla jopa suppeaksi. McCulloughin ym. (2015) sekä Simulan ym. (2014) jaotteluihin perustuvat korkeimmat ympäristötoimijuuden tasot kuitenkin painottavat vahvasti sisäisen koulutuksen ja henkilöstön tietoisuuden kasvun roolia, jonka voi katsoa olevan ulkoisten viestintäprosessien onnistumisen edellytys. Ympäristöviestinnän onnistumisen edellytyksenä voidaan myös pitää vahvaa sidosryhmien tietotarpeiden havainnointia, jonka mukaan viestit rakennetaan (Morsing & Schultz 2006).

Ympäristöjohtamiseen ja -viestintään liittyvistä toimenpiteistä huolimatta, vain harvalta liigaorganisaatiolta löytyi ympäristötoimien takaa selkeä toimintaa ohjaava ohjelma tai koulutustoimenpiteitä työntekijöille, joita voidaan pitää keskeisinä asioina seuraavan kehitysaskelen ottamiseksi. Osa organisaatioista oli aloittanut ympäristöohjelmien myötä tarkemman ympäristökuormituksen tarkastelun sekä henkilöstön kouluttamisen (esim. O4 ja O5), joiden osalta niiden voidaan tulkita olevan aallolla kaksi tai toiminnan kehittämisvaiheessa. Millaisia toimenpiteitä liigaorganisaatioiden tulisi tehdä, jotta niiden voisi tulki-

ta olevan siirtymässä kohti McCulloughin ym. (2015) kolmatta aaltoa ja Simulan ym. (2014) kuvailemaa pitkään ympäristötoimia kehittäneiden luokkaa?

Korkeimman tason toimijuusluokissa keskeisiltä tekijöiltä näyttävät esimerkiksi tehostunut koulutus, tehostuneet ja innovatiiviset toimenpiteet, selkeä toimien strategiakytkentä, erillinen ympäristöohjelma, sekä työntekijöiden sitoutuminen ja vastuuhenkilön nimittäminen (McCullough ym. 2015; Simula ym. 2014). Tuloksiin pohjautuen liigaorganisaatioiden tulisi ymmärtää ympäristöjohtaminen ja ympäristöviestintä selkeämmin pitkän aikavälin prosessina, joka pohjautuu laadittuun suunnitelmaan. Suunnitelman merkitys ulottuu aina ympäristöjohtamisen strategiseen kytkentään ja työntekijöiden kouluttamiseen asti, joka tulisi ymmärtää jatkuvana prosessina. Kuten tutkimuksen tulokset osoittavat, liigaorganisaatioiden tulee myös ymmärtää vahvemmin omat ympäristötoiminnan motiivinsa sidosryhmäyhteistyötä hyödyntäen, sillä korkeampien ympäristötasojen toimijoiden motiivit eivät voi pohjautua pelkästään esimerkin näyttämiseen tai yhteiskunnalliseen asemaan. Jotta ympäristötoiminta kyetään jatkossa aidosti ymmärtämään osaksi liiketoimintaa tai sidosryhmäyhteistyötä, voidaan taloudellisten motiivien ymmärtämistä ja omien mahdollisuuksien tarkempaa kartoittamista pitää keskeisenä edellytyksenä.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan antaa joitain suosituksia Liigalle ympäristöasioiden johtamiseen ja tulevaisuuden organisointiin. Johtopäätösten voidaan tietyiltä osin katsoa olevan hyödyllisiä myös muulle kotimaiselle ja ulkomaiselle organisaatiopohjaiselle huippu-urheilulle. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset voivat myös hyödyttää liigaorganisaatioiden sidosryhmiä, jotka voivat tulkita tutkimuksen johtopäätöksiä omista näkökulmistaan käsin, pyrkien ymmärtämään yhä paremmin oman asemansa liigaorganisaation sidosryhmäverkostossa.

Liigaorganisaatioiden ympäristöaiheiset toteutukset näyttäytyvät varsin monipuolisina ja Liigan ympäristöohjelman luokittelua mukailevina, mutta vahvemmin havaittava strateginen kytkentä sekä ohjaavan strategisen suunnan määrittely vaikuttavat selkeyttävän organisaatioiden ajatuksia ympäristöjohtamisesta ja siitä viestimisestä. Ohjaavan strategisen suunnan määrittelyllä viitataan yhden suuren kokonaisuuden vai teeman valitsemiseen, jonka ympärille ympäristötoteutukset ja ympäristöviestintä voidaan rakentaa, erilaisia näkökulmia hyödyntäen. Tuloksiin pohjautuen selkeän ja suuren ympäristöjohtamiseen liitettävän kokonaisuuden voidaan katsoa ohjaavan toimintaa strategisempaan suuntaan, joka puolestaan voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi toimien seurantaan, vahvempaan yhteistyöhön sidosryhmien kanssa, sekä monikanavaiseen ja konkreettisempaan viestintään.

Ohjaavan strategisen suunnan voidaan myös katsoa vaikuttavan siihen, kuinka organisaatiot mieltävät ympäristöjohtamiseen ohjaavia tekijöitä ja mahdollisia toimintaa estäviä tekijöitä. Tulokset osoittavat organisaatioiden liittävän ympäristöjohtamiseen ohjaavat tekijät selkeästi perinteiseen vastuullisuusnäkö-

kulmaan, jolloin organisaation näyttämän esimerkin sekä yhteiskunnallisen vastuun asemat ympäristöjohtamiseen kannustavina tekijöinä korostuvat. Yhä strategisempi ja sidosryhmäkeskeisempi näkökulma saattaisi kuitenkin vahvistaa myös havaitun kustannustekijöiden ja taloudellisten etujen ohjaavaa roolia. Toisin sanoen voidaan pohtia, tulisiko organisaatioiden ja Liigan omaksua yhä vahvempi elinkaariajattelun näkökulma ympäristöasioiden johtamiseen. Näin ajatellen keskeiseksi asiaksi nousee toiminnan liitoskohtien etsiminen yhdessä sidosryhmien kanssa, jolloin molemmat osapuolet voisivat hyötyä ympäristönäkökulmasta entistä vahvemmin myös taloudellisin mittarein. Elinkaariajattelu ja liitoskohtien etsiminen saattavat näin johtaa paitsi uusiin innovaatioihin ja yhteistyöhön, myös organisaation yhteistyösuhteiden monipuolisempaan hyödyntämiseen sekä analysointiin.

Liigaorganisaatioiden sidosryhmiä tarkastellessa esiin nousi kolme keskeistä sidosryhmää, joiden voidaan katsoa olevan merkittävässä roolissa myös ympäristöjohtamisen näkökulmasta: yhteistyökumppanit, kannattajat ja kaupunki. Mahdollinen paine ympäristöasioiden huomioimiseen vaikuttaa saatujen tuloksien perusteella tulevan yhteistyökumppaneilta, kun puolestaan kaupungin roolia tulkittiin sekä osallistavan, että estävän ja passiivisen roolin näkökulmasta. Saatu tulos voidaan liittää kahdenlaisiin johtopäätöksiin. Ensinnäkin, yhteistyökumppanit ovat liigaorganisaation toiminnan kannalta määrittävä sidosryhmä myös ympäristöjohtamisen osalta, joten kyseisen luokan vaatimuksiin ja toiveisiin vastaaminen voidaan liittää riskin käsitteeseen, jolla puolestaan voi olla vaikutusta koko organisaation tulevaisuuden liiketoiminnan pohjan rakentumiseen. Toinen keskeinen havainto sidosryhmien osalta liittyy kaupungin asemaan suhteessa organisaation ympäristötoimintaan. Kuten kahden organisaation esimerkit osoittivat, osa kaupungeista on tunnistanut selkeämmin liigaorganisaation suuren alueellisen vaikutusmahdollisuuden myös ympäristöasioiden osalta. Tästä huolimatta osa haastatelluista liitti kaupungin roolin myös rajoittavaan tai passiiviseen käytökseen. Koska jokainen liigaorganisaatio tulkitsee ympäristöteeman merkittäväksi asiaksi, voidaan tämän tutkimuksen perusteella suositella organisaation ja kaupungin välille vahvempaa yhteistyötä ympäristöasioiden parissa. Toimijoiden olisi hyödyllistä pohtia yhdessä, mitä kanavia käyttäen ja millä keinoin yhteistyöstä saataisiin yhä aktiivisempaa, olipa kyse näkyvyyden parantamisesta, jätteenlajittelusta ja kierrätyksestä tai jäähallin tekniikasta. Kaupungin tuen voi tulkita parantavan organisaation halukkuutta ja mahdollisuuksia toimia ympäristöasioiden parissa, joka puolestaan saattaa johtaa entistä kestävämpien yhteistyökumppanuuksien solmimiseen.

Ympäristöaiheisen viestinnän roolia ja tavoitteita osana organisaation viestintäkokonaisuutta tulisi tutkimustuloksiin perustuen selkeyttää. Organisaatioiden olisi hyödyllistä pohtia yhä tarkemmin, mitä viestiä, missä viestiä ja milloin viestiä. Tämän tutkimuksen perusteella liigaorganisaatioiden saattaisi olla hyödyllistä tulkita niiden viestintäroolia useammin ympäristöasioiden välillisenä viestijänä tai koulutusviestijänä. Välillisenä viestintäkanavana toimiminen tarkoittaa esimerkiksi yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa toteutettuja tapahtumia tai kampanjoita, joissa yhteistyökumppanit tuovat konkreettisesti esiin oman liiketoimintansa ympäristösidonnaisia asioita esimerkiksi osa-

na ottelutapahtumaa. Koulutusviestinnän mahdollisuuksia voidaan pohtia joko uusien ympäristöystävällisten tuoteratkaisujen käytön edistämisen näkökulmasta tai liigaorganisaation ymmärtämisestä ympäristökouluttajana, kuten erään organisaation tapauksessa sen hyödyntäessä pelaajia ympäristöasioiden esiin tuomisessa koululaisille. Kärkihankkeen löytyessä ympäristöviestintä voidaan liittää siihen, jolloin elinkaariajattelua mukaileva eri prosessin vaiheita käsittelevä viestintä mahdollistuu. Tällöin samaa aihepiiriä voidaan tehokkaammin hyödyntää eri sidosryhmille sellaisia näkökulmia hyödyntäen, jotka ovat kyseisen sidosryhmän kannalta relevantteja.

Liigan roolia ympäristöjohtajana tarkasteltiin nykyhetken ja tulevaisuuden toiveiden kautta. Nykyhetken tarkastelu liitettiin tulkintoihin julkaistusta ympäristöohjelmasta ja tulevaisuuden tarkastelu siihen, millaisen ympäristöjohtajan roolin Liigan toivotaan tulevaisuudessa ottavan. Liigaa hallinnoivan kaikkien liigaorganisaatioiden toimitusjohtajista koostuvan johtoryhmän tulisi tehdä päätös, kuinka vahvan ja keskitetyn roolin Liigan halutaan kattoorganisaationa ympäristöasioissa ottavan. Tutkimuksessa havaitut vahva- ja löyhä kontrolliluokka eivät poissulje ajatusta niiden yhdistämisestä, mutta selkeyden vuoksi Liigan roolia koskeva päätös on syytä tehdä eri toimien pohjalle. Mitä Liigan ympäristöjohtamisen toimet sitten voisivat sisältää? Tutkimuksessa haastateltavat nostivat esiin esimerkiksi Liigan laatiman ympäristötoimien raportointipohjan laatimisen sekä ulkoisen asiantuntijan käyttämisen, jonka johdolla rakennettaisiin kaikille organisaatioille hyödyllisiä työkaluja. Myös vastuun vahvempi jakaminen eri osa-alueille liigaorganisaatioiden kesken NHL:n viitoittaman esimerkin tapaan saattaisi olla toimiva ratkaisu, jolloin Liigan kokonaisvaikuttavuus muodostuisi nykyistä suuremmaksi.

Olipa kyseessä mikä tahansa konkreettinen toimenpide, tulee laadittujen suunnitelmien vastuunjaon olla kaikille osapuolille selvää. Liigan koordinoimat ympäristötoimet eivät voi olla irrallisia sen alla pelaavien organisaatioiden toimista. Mikäli eri osapuolien toimien välillä ei ole selkeää linjaa ja yhdenmukaisuutta, saattavat pohditut ympäristötoimet vaikuttaa pahimmillaan heikentävästi koko Liigan imagoon. Toisaalta tutkimustulokset myös osoittavat selkeästi Liigan merkittävänä nähdyn aseman suomalaisessa huippu-urheilukentässä, joten ympäristöasioiden huomioimattomuus johtaisi mitä luultavammin negatiivisiin lopputulemiin sekä tällä hetkellä, että korostuneesti tulevaisuudessa. Liigan on tämän tutkimuksen tuloksiin pohjautuen oltava esimerkkinä muulle suomalaiselle huippu-urheilulle ympäristöasioiden johtajana.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen ei ole olemassa yhtä selkeitä kriteereitä, kuin määrälliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Määrällisessä tutkimuksessa käytetyt validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu laadulliseen tutkimukseen, sillä ne painottavat enemmän tiedon naturalistista luonnetta ja tiedon todennettavuutta (Mt.). Mainitut asiat huomioiden laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuskohtaisesti, mutta

myös tiettyjä yhteisiä piirteitä voidaan erottaa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, kuinka laadullista tutkimusta tulisi peilata koko tutkimusprosessin näkökulmasta, jolloin huomioiduksi tulevat *aineiston keruu, tiedonantajien selkeä kuvailu, tutkimuksen kesto ja toteuttaminen, sekä selkeä tutkimuksen raportointi*.

Tässä tutkimuksessa aineiston keräämiseen kiinnitettiin vahvaa huomiota. Tutkimusprosessi suunniteltiin siten, että koko aineisto kerättiin kahden kauden aikavälillä (tammikuu–helmikuu 2020). Lisäksi jokainen haastattelu toteutettiin sovituissa paikoissa liigaorganisaatioiden toimistotiloissa. Tiiviiseen tiedonkeruuseen ja yhdenmukaisiin haastattelupaikkoihin pyrkimällä tarkoitus oli varmistaa, että haastattelutilanne muodostuisi kaikille haastateltaville mahdollisimman samankaltaiseksi paikan ja tutkijan teoreettisen esiyttämyksen osalta. Haastattelu kasvokkain kunkin organisaation haastateltavien kanssa antoi lisäksi paremmat vuorovaikutusmahdollisuudet, kuin esimerkiksi puhelimitse toteutettu haastattelu.

Tutkimuksen tiedonantajien osalta toimitusjohtajien valinta oli selkeä laadittuun tutkimussuunnitelmaan pohjautuen. Toisen haastateltavan rooli organisaatiossa vaihteli, mutta tiedonantajaksi pyrittiin valitsemaan Liigan asiantuntijan avulla sellainen henkilö, joka tietäisi mahdollisimman paljon organisaation ympäristöjohtamisesta ja ympäristövastuullisuudesta. Tutkimuksen metodologisessa osiossa on kiinnitetty selkeä huomio tiedonantajien kuvailuun ja heidän valitsemisensa syihin. Luotettavuutta voi myös katsoa lisäävän sitaatien käytön tulokset –osion raportoinnissa. Sitaatteja ja tutkijan analyysia yhdistämällä on pyritty muodostamaan selkeä kokonaisuus. Tavoitteena on ollut muodostaa laadukasta analyysia ilman sitaattikokoelman tuntua, mutta tästä huolimatta pitää analyysin lähtökohdat avoimina. Tällä tavoin mahdollistuu myös lukijan omien analyysien muodostaminen aiheesta, jonka Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostivat yhdeksi mahdollisuudeksi parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Kokonaisuutena tutkimusraportti on pyritty rakentamaan siten, että lukija pystyisi mielekkäästi seuraamaan tutkimuksen kulkua ja luomaan jokaisen osion päätteeksi näkemyksen siitä, mikä oli osion keskeinen sanoma.

Tutkittavana aihepiirinä jääkiekon liigaorganisaatioiden ympäristöjohtaminen rajoittuu melko pieneen joukkoon, sillä jääkiekon Liigassa pelaa tällä hetkellä yhteensä 15 joukkuetta. Tästä määrästä seitsemän organisaatiota oli mukana tässä tutkimuksessa, joten tulosten sovellettavuutta muihin kahdeksaan liigaorganisaatioon voidaan pitää osittain mahdollisena. Olisiko ollut perusteltua valita muita organisaatioita mukaan tutkimukseen valittujen seitsemän sijaan? Toisenlainen valintamenettely olisi ollut myös perusteltavissa, mutta nykyistä tiedonantajajoukkoa valitessa pyrittiin siihen, että niistä muodostuva joukko kuvaisi mahdollisimman laajasti erilaisia liigaseuroja ja niiden toimintamahdollisuuksia.

Tässä suhteessa tiedonantajajoukon valinta noudattelee laadulliselle tutkimukselle kuvailtuja ominaispiirteitä, joissa painottuvat tutkijan tutkimusmetodologiset päätökset eettisinä valintoina (Tuomi & Sarajärvi 2018). Näin ajatellen koko tutkimusaiheen valintaa itsessään voidaan pitää eettisenä kysymyksenä. Myös tämän tutkimuksen osalta tällaisista seikoista voidaan keskustella. Tutkimushan olettaa jo löytyvään tutkimukseen pohjautuen, että ympäristöjohtaminen on oikea suunta ajatella yritys–luontosuhteen kehitystä. Todisteet

osoittavat kiistatta ilmaston lämpenemisen ja ihmisen vaikutukset ilmiöön, mutta arvioitavaksi jää, ovatko ympäristöjohtamisen alle kehittyneet ajatukset oikea tapa viedä yrityksien ja yhteiskuntien ympäristösuhdetta oikeaan suuntaan. Tässä tutkimuksessa ympäristöjohtaminen on valittu keskeiseksi käsitteeksi, joka ohjaa koko loppututkimuksen käsittekkentää ja viitekehystä, joten kyse on mitä vahvemmissa määrin eettisestä valinnasta.

Entäpä yhteistyötaho, jonka avulla tutkimus on toteutettu? Tutkijana katson, että yhteistyötahon mukana oleminen ei ole ohjannut tutkimusta missään muussa hetkessä, kuin tiedonantajajoukon valinnassa. Tällöin Liigan asiantuntija antoi oman näkemyksensä siitä, mitkä organisaatiot antaisivat hänen mielestään kattavimman kokonaiskuvan aiheesta. Tutkimuksen edetessä yhteistyötahon kanssa pidettiin kaksi palaveria, joissa tutkija esitteli tutkimuksen etenemistä. Yhteistyötaho ei ole missään vaiheessa halunnut ohjata toimintaa, vaan pikemminkin se on luottanut tutkimuksen tekijän valintoihin ja tutkimuksen asettelun tuottamaan hyödylliseen tietoon. Tästä syystä en myöskään koe, että yhteistyötahon läsnäolo olisi ohjannut tuloksien analysointia. Tuloksien analysointi tapahtui teoriaohjaavan teemoittelun ja sisällönanalyysin keinoin, jolloin tutkijaa ohjasivat aluksi muodostettu teoreettinen viitekehys ja kerätty aineisto siitä nousevine havaintoineen.

Tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin syytä huomioida, että kyseessä on laadullinen tutkimus. Puusa (2011) nostaa esiin kuinka laadullisen tutkimuksen tulkinnanvaraisuus ilmenee jo siinä, että samaakin aineistoa tulkitsevat tutkijat päätyisivät todennäköisemmin jossain määrin eri tuloksiin. Tutkijat tekevät omia tulkintojaan aineistosta, joten tässä mielessä tutkijan omien ennakkoletuksien ja taustatietojen roolia ei voida mitenkään täysin poissulkea. Tämän tutkimuksen osalta tutkijan tulkinnat korostuvat etenkin ympäristöjohtamisen toteutukset -osion strategiakytkentöjen analyysissä sekä ympäristöviestinnän roolin ja aseman tarkastelussa. Tutkijana koen onnistuneeni melko hyvin akateemisuuden ja käytännönläheisyyden yhdistämisessä tämän tutkimuksen osalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että koen tämän tutkimuksen täyttävän pro gradu -tutkielman kriteerit, mutta samalla tuottavan myös käytännönläheistä tietoa yhteistyötaholle.

Lopuksi haluan nostaa lyhyesti esille näkemyksen, jota Tuomi ja Sarajärvi (2018) kutsuvat tutkijan omaksi oppimiseksi, pitäen sitä yhtenä laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä. Tutkimuksen alkuvaiheissa teoreettisen viitekehysten kasaaminen tuntui ajoittain haastavalta, sillä urheiluorganisaatioiden ympäristöjohtamiseen liittyvä tutkimus on varsin rajallista. Tämä asetti minut tutkijana hyödyntämään yleisiä ympäristöjohtamisen sekä sidosryhmäajattelun teorioita ja tutkimuksia, joka aiheutti ajoittain haastavia teoreettisia valintakysymyksiä. Toisena merkittävänä asiana pidän oppimisprosessia aineiston analysoinnin suhteen. Aineistoon ensimmäisiä kertoja tutustuttaessa se vaikutti vaikeatulkinnaiselta, enkä tutkijana saanut täysin itseäni puhuttelevaa otetta aineistosta. Perehdyttäessä aineistoon ja laadittuun teemoitteluun yhä kattavammin, alkoi aineisto myös puhutella minua paremmin. Apuvälineenä omien ajatuksien reflektoinnissa käytin tutkimuspäiväkirjaa sekä itse laadittuja muistiinpanoja, joita kertyi reilusti yli 20 paperiliuskallista käsinkirjoitettuna. Kokonaisuutena katson onnistuneeni tämän tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuk-

nessa, sillä onnistuin seuraamaan laadittua tutkimussuunnitelmaa ja pysymään kiinni tutkimuksen toteutukselle varatussa aikataulussa.

6.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Ammattilaisurheilu on kaupallisessa mielessä suhteellisen pieni toimiala Suomessa, joten tämän tutkimuksen tuloksia ei voida rajoituksitta yleistää muiden maiden huippu-urheiluun ilman tilannekohtaista arviointia. Tässä tutkimuksessa sidosryhmien rooli nousi merkittäväksi ohjaavaksi tekijäksi liigaorganisaatioiden ympäristöjohtamisen taustalla sekä ympäristöviestinnän kannustimena. Kunkin maan huippu-urheilun ja sidosryhmien välisen toiminnan ominaispiirteet siis vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka ympäristöjohtamista ja ympäristöviestintää tulee ilmiöinä lähestyä. Toinen rajoittava tekijä on lajikohtaisuus, sillä etenkin Suomen osalta jääkiekolla on selkeästi vahvimmat toimintaedellytykset ammattilaisurheilun näkökulmasta verrattuna muihin lajeihin. Rajoituksista huolimatta voidaan kuitenkin olettaa, että esimerkiksi tässä tutkimuksessa kuvailtuja ympäristöjohtamisen toteutuksia, ympäristöjohtamisen motiiveja, sekä ympäristöviestinnän tulkintaa voidaan tietyissä määrin soveltaa myös muihin lajeihin Suomessa ja maissa, joissa toimintaympäristö näyttääytyy suhteellisen samankaltaiselta.

Tutkimuksen edetessä esiin nousi joitain mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia tämän tutkimuksen aihepiiriin liittyen. Kuten tutkimuksen tuloksista käy ilmi, sidosryhmillä on merkittävä rooli liigaorganisaatioiden ympäristöasioissa sekä toteutuksien, että vastuullisuusviestinnän näkökulmasta. Mielenkiintoista olisikin tutkia, kuinka yritysten motiivit ja mielikuvat ympäristöjohtamisesta vaihtelevat niiden oman ympäristösuhteen tason mukaan. Tällainen tutkimus tuottaisi yhteiskunnallisesti merkittävää tietoa siitä, millä keinoin esimerkiksi julkinen sektori pystyisi vahvemmin ohjaamaan yrityksiä haluttuun suuntaan. Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy Liigan kannattajien ympäristötuntemuksen selvittämiseen. Tällöin kartoitettaisiin, millaiset valmiudet kannattajilla on ottaa vastaan liigaorganisaation tuottamaa tai välittämää informaatiota. Tällainen tutkimus tarjoaisi liigaorganisaatioille hyödyllisen lähtökohdan suunnitella ympäristötoteutuksia ja toisaalta myös ympäristötoteutuksista viestimisen muotoja. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena tutkimustuloksien pohjalta nousi esiin eri organisaatioiden ympäristöjohtamisen ja brändi- sekä imagokytken välisen yhteys. Kannattajilta ja sidosryhmiltä voitaisiin tällöin tiedustella, kuinka voimakkaasti he liittävätkin ympäristöasiat kunkin organisaation imagoon ja brändiin. Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena nostetaan esiin laajempi ja kaikki organisaation työntekijät kattava katsaus, jonka tehtävänä olisi selvittää näkemyksiä urheilun roolista ympäristötietoisuuden ajurina. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden rooli jätettiin tarkoituksenmukaisesti sivuun rajauksellisista syistä. Kuitenkin, tällainen näkökulma toisi kaivattua lisätutkimusta urheilun ja ympäristöasioiden välisen suhteen tulkinnasta.

LÄHTEET

- Aarnos, E., Grönfors, M., Eskola, J., Hakala, J. T., Åhlberg, M., ym. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus : [Jyväskylän yliopisto].
- Abeza, G., Norm O'Reilly & Reid, I. 2013. Relationship Marketing and Social Media in Sport. *International Journal of Sport Communication* 6 (2), 120-142.
- Andreasen, A. R. 1994. *Social Marketing: Its Definition and Domain*. American Marketing Association.
- Athanasopoulou, P., Douvis, J. & Kyriakis, V. 2011. Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 1, 1-11.
- Babiak, K. & Trendafilova, S. 2011. CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18 (1), 11-24.
- Babiak, K. and Wolfe, R. (2006) More Than Just a Game? *Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL*. *Sport Marketing Quarterly*, 15, 214.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S. & Kashyap, R. K. 2003. Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing* 67 (2), 106-122.
- Baumgartner, R. J. 2014. Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 21 (5), 258-271.
- Beck, U. & Lempa, H. 1990. Riskiyhteiskunnan vastamyrryt: organisoitu vastuuttomuus. Tampere: Vastapaino.
- Berg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Berry, M. A. & Rondinelli, D. A. 1998. Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *AMP* 12 (2), 38-50.
- Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. 2008. Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer. *Journal of Public Policy & Marketing* 27 (1), 113-116.
- Blumrodt, J., Desbordes, M. & Bodin, D. 2013. Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management* 3 (3), 205-225.
- Breitbarth, T. & Harris, P. 2008. The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly* 8 (2), 179-206.
- Brunklaus, B., Malmqvist, T. & Baumann, H. 2009. Managing stakeholders or the environment? The challenge of relating indicators in practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16 (1), 27-37.

- Buyse, K. & Verbeke, A. 2003. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal* 24 (5), 453-470.
- Camilleri, M. A. 2017. Corporate sustainability and responsibility: creating value for business, society and the environment. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility* 2 (1), 59-74.
- Carroll, A. B. 1991. Pyramid of Social Responsibility. *Business Horizons* July-August.
<http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>
- Casper, J., Pfahl, M. & McCullough, B. 2014. Intercollegiate Sport and the Environment: Examining Fan Engagement Based on Athletics Department Sustainability Efforts. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics* 7, 65-91.
- Casper, J., Pfahl, M. & McSherry, M. 2012. Athletics Department Awareness and Action Regarding the Environment: A Study of NCAA Athletics Department Sustainability Practices. *Journal of Sport Management* 26 (1), 11-29.
- Chandler, D. & Werther, W. B. 2020. *Strategic corporate social responsibility : sustainable value creation.* (5th edition) Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Clarkson, M. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *AMR* 20 (1), 92-117.
- Cochran, P. L. & Wood, R. A. 1984. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *The Academy of Management Journal* 27 (1), 42-56.
- Copeland, R., Frisby, W. & McCarville, R. 1996. Understanding the Sport Sponsorship Process from a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management* 10 (1), 32-48.
- Dawkins, J. & Lewis, S. 2003. CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics* 44 (2), 185-193.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *AMR* 20 (1), 65-91.
- Eesley, C. & Lenox, M. J. 2006. Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal* 27 (8), 765-781.
- Ekokompassi. 2020. Viitattu 21.1.2020.
<https://ekokompassi.fi/palvelut/rakentaminen-ja-yllapito/auditoidut-yritykset/>
- Elkington, J. 1998. Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management* 37-51.
<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/65/Triple%20bottom%20line%20in%2021%20century.pdf>
- English football clubs and strategic CSR: How to better understand decision-making. 2017. *Strategic Direction* 33 (7), 29-31.
- Erauskin-Tolosa, A., Zubeltzu-Jaka, E., Heras-Saizarbitoria, I. & Boiral, O. 2019. ISO 14001, EMAS and environmental performance: A meta-analysis. *Business Strategy and the Environment* n/a.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- European Commission. 2019. EMAS Statistics & graphs. Viitattu 10.11.2019. https://ec.europa.eu/environment/emas/emas_registrations/statistics_graphs_en.htm
- Fairley, S., Ruhanen, L. & Lovegrove, H. 2015. On frozen ponds: The impact of climate change on hosting pond hockey tournaments.
- FIFA. 2019. 2018 FIFA World Cup Sustainability Report (Russian). Viitattu 2.12.2019. <https://www.fifa.com/sustainability/index.html>
- Fischer, K., & Schot, J. (1993). Environmental Strategies for Industry: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications. Washington D.C., Covelo, Ca: Island Press.
- Freeman, R. E. 1984. Strategic management : a stakeholder approach. Boston, Mass.: Pitman. Pitman series in business and public policy.
- Frooman, J. 1999. Stakeholder Influence Strategies. AMR 24 (2), 191-205.
- Greenhalgh, G., LeCrom, C. W. & Dwyer, B. 2015. Going Green? the Behavioral Impact of a Sport and the Environment Course. Journal of Contemporary Athletics 9 (1), 49-59.
- Groves, K. S. & LaRocca, M. A. 2012. Responsible Leadership Outcomes Via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership. Teoksessa N. M. Pless & T. Maak (toim.) Responsible Leadership. Dordrecht: Springer Netherlands, 37-55.
- Gunningham, N. 2009. Shaping corporate environmental performance: a review. Environmental Policy and Governance 19 (4), 215-231.
- Gunningham, N., Kagan, R. A. & Thornton, D. 2004. Social License and Environmental Protection: Why Businesses Go Beyond Compliance. Law & Social Inquiry 29 (2), 307-341.
- Haila, Y. & Jokinen, P. (toim.) 2008. Ympäristöpolitiikka : mikä ympäristö, kenen politiikka. (2. p.) Tampere: Vastapaino.
- Haila, Y., Lähde, V. & Lehtonen, M. (toim.) 2003. Luonnon politiikka. Tampere: Vastapaino.
- Halme, M. & Laurila, J. 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. Journal of Business Ethics 84 (3), 325-339.
- Hannigan, J. 2006. Environmental sociology. (2nd ed) London: Routledge.
- Heikki, K., Juha, M. & Milja, S. 2016. How do brand personality, identification, and relationship length drive loyalty in sports? Journal of Service Theory and Practice 26 (1), 50-71.
- Henkilökohtainen tiedonanto. 2020. Liigan Sponsor Insight -bränditutkimus. Viitattu 2.2.2020.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. 1999. The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. The Academy of Management Journal 42 (1), 87-99.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hult, G. T., Mena, J. A., Ferrell, O. C. & Ferrell, L. 2011. Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. AMS Review 1 (1), 44-65.

- IIHF. 2019. IIHF Manual for sustainable events. Viitattu 2.12.2019. <https://www.iihf.com/en/static/5116/sustainability>
- Inoue, Y. & Kent, A. 2012. Sport Teams as Promoters of Pro-Environmental Behavior: An Empirical Study.
- IPCC. 2019. Special Report. Global Warming of 1,5 C. Viitattu 19.1.2020. <https://www.ipcc.ch/sr15/>
- ISO Survey. 2018. Viitattu 10.11.2019. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Ioakimidis, M., Stergioulas, A. & Tripolitsioti, A. 2006. Environmental responsibility in the sport industry: Why it makes sense. *Choregia* 2 (1-2), 103-115.
- Jagemann, H. 2004. Sports and the environment: ways towards achieving the sustainable development of sport. *The Sport Journal* 7 (1), unpaginated.
- Johnson, J. & Ali, A. E. 2018. Ecological Modernization and the 2014 NHL Sustainability Report. *Sociology of Sport Journal* 35 (1), 49-57.
- Joutsenvirta, M. (toim.) 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jääkiekon SM-Liiga Oy. 2018. Liigan Ympäristöohjelma. Viitattu 4.12.2019 <https://www.liiga.fi/ymparistooohjelma/>
- Kallio, T. J. 2004. Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö : organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta. Turku: [Turun kauppakorkeakoulu]. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Kallio, T. J. 2001. Moderni ympäristöjohtaminen : historia, käsite ja organisatorinen kenttä. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Kaptein, M. & Van Tulder, R. 2003. Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review* 108 (2), 203-224.
- Kelemen, R. D. & Vogel, D. 2010. Trading Places: The Role of the United States and the European Union in International Environmental Politics. *Comparative Political Studies* 43 (4), 427-456.
- Kellison, T. B. & Mondello, M. J. 2012. Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes.
- Ketola, T. (toim.) 2004. Yritysten ympäristöjohtaminen : päämäärät, käytännöt ja arviointi. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Khanna, M. & Anton, W. R. Q. 2002. Corporate Environmental Management: Regulatory and Market-Based Incentives. *Land Economics* 78 (4), 539-558.
- Kline, B. 2011. *First Along the River : A Brief History of the U.S. Environmental Movement*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Kotler, P. & Lee, N. 2005. Best of Breed: When it Comes to Gaining a Market Edge While Supporting a Social Cause, "Corporate Social Marketing" Leads the Pack. *Social Marketing Quarterly* 11 (3-4), 91-103.
- Kuisma, M. 2004. Erilaistuminen vai samanlaistuminen? : vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta. Helsinki: Helsinki School of Economics. *Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis*.

- Laczniak, G. R. & Murphy, P. E. 2012. Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective. *Journal of Public Policy & Marketing* 31 (2), 284-292.
- Lankoski, L. 2008. Corporate responsibility activities and economic performance: a theory of why and how they are connected. *Business Strategy and the Environment* 17 (8), 536-547.
- Lankoski, L. 2000. Determinants of environmental profit : an analysis of the firm-level relationship between environmental performance and economic performance. Espoo: Helsinki University of Technology. HUT ISIB doctoral dissertations.
- Laplume, A. O., Sonpar, K. & Litz, R. A. 2008. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management* 34 (6), 1152-1189.
- Lardo, A., Trequattrini, R., Lombardi, R. & Russo, G. 2016. Co-opetition models for governing professional football. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 5 (1), 1.
- Lee, E. M., Park, S. & Lee, H. J. 2013. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences.
- Loland, S. 2006. Olympic Sport and the Ideal of Sustainable Development. *Journal of the Philosophy of Sport* 33 (2), 144-156.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. 2003. Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers.
- Maignan, I. & Ralston, D. A. 2002. Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies* 33 (3), 497-514.
- Mallen, C., Adams, L., Stevens, J. & Thompson, L. 2010. Environmental Sustainability in Sport Facility Management: A Delphi Study.
- Mallen, C., Stevens, J. & Adams, L. J. 2011. A Content Analysis of Environmental Sustainability Research In a Sport-Related Journal Sample.
- Mantere, E. 2019. Pro gradu -tutkielma. Urheilun ympäristövastuuverkosto liikunnan ja urheilun ympäristöhallinnan mahdollisuusrakenteena: kyselytutkimus Urheilun ympäristövastuuverkoston jäsenille. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- McCullough, B. P. & Kellison, T. B. (toim.) 2017. Routledge handbook of sport and the environment. London: Routledge.
- McCullough, B. P., Pfahl, M. E. & Nguyen, S. N. 2016. The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society* 19 (7), 1040-1065.
- McCullough, B. & Kellison, T. 2016. Go Green for the Home Team: Sense of Place and Environmental Sustainability in Sport. *Journal of Sustainability Education* 11, 1-14.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus ja Booky.fi. Jyväskylän yliopisto, e-kirja, opiskelijalaitos, <https://jykdok.linneanet.fi/vwebv/holdingsInfo?bibId=1183030>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *AMR* 22 (4), 853-886.

- Morrow, D. & Rondinelli, D. 2002. Adopting Corporate Environmental Management Systems:: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification.
- Morsing, M. & Schultz, M. 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review* 15 (4), 323-338.
- National Hockey League (NHL). 2018. NHL Sustainability Report 2018. Viitattu 4.12.2019. <http://sustainability.nhl.com/report/#!/home/index>
- National Resources Defence Council. 2019. Greening the Playing Fields. Viitattu 11.1.2020. <https://www.nrdc.org/stories/greening-playing-fields>
- NHL Green. 2010. Viitattu 4.12.2019. <https://www.nhl.com/info/nhl-green>
- Pfahl, M., Casper, J., Trendafilova, S., McCullough, B. P. & Nguyen, S. N. 2015. Crossing Boundaries: An Examination of Sustainability Department and Athletics Department Collaboration Regarding Environmental Issues. *Communication & Sport* 3 (1), 27-56.
- Porter, M. 1990. Competitive Advantage of Nations. *Competitive Intelligence Review* 1 (1), 14.
- Porter, M. E. & van, d. L. 1995. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *The Journal of Economic Perspectives* 9 (4), 97-118.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 76-94. https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf
- Prasad, A. & Holzinger, I. 2013. Seeing through smoke and mirrors: A critical analysis of marketing CSR.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat : perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Ramus, C. A. & Montiel, I. 2005. When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing? *Business & Society* 44 (4), 377-414.
- Ratten, V. & Babiak, K. 2010. The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *Journal of Management & Organization* 16 (4), 482-487.
- Rondinelli, D. A. & Berry, M. A. 2000. Corporate Environmental Management and Public Policy: Bridging the Gap. *American Behavioral Scientist* 44 (2), 168-187.
- Roome, N. 1992. Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment* 1 (1), 11-24.
- Ross, W. J. & Leopkey, B. 2017. The adoption and evolution of environmental practices in the Olympic Games. *Managing Sport & Leisure* 22 (1), 1-18.
- Rowley, T. J. 1997a. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *AMR* 22 (4), 887-910.
- Rowley, T. J. 1997b. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review* 22 (4), 887-910.

- 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.
- Schaltegger, S., Burritt, R. & Petersen, H. 2003. *An introduction to corporate environmental management : striving for sustainability*. Sheffield England: Greenleaf Pub.
- Schaltegger, S. & Figge, F. 2000. Environmental shareholder value: economic success with corporate environmental management. *Eco-Management and Auditing* 7 (1), 29-42.
- Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. 2002. The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance.
- Schmitz, E. A., Baum, M., Huett, P. & Kabst, R. 2019. The Contextual Role of Regulatory Stakeholder Pressure in Proactive Environmental Strategies: An Empirical Test of Competing Theoretical Perspectives. *Organization & Environment* 32 (3), 281-308.
- Sharma, S. & Henriques, I. 2005. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal* 26 (2), 159-180.
- Shubham, Charan, P. & Murty, L. S. 2018. Secondary stakeholder pressures and organizational adoption of sustainable operations practices: The mediating role of primary stakeholders. *Business Strategy and the Environment* 27 (7), 910-923.
- Spaaij, R. 2009. *The social impact of sport: diversities, complexities and contexts*. Sponsor Insight. 2019. Sponsor Navigator –tutkimuksen lehdistötiedote. Viitattu 15.11.2019. http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsor_insight_lehdist%C3%B6tiedote_19_03_2019.pdf
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W. & Branvold, S. E. 2012. *Sport public relations : managing stakeholder communication*. (2nd ed) Champaign, IL: Human Kinetics.
- Suomen Olympiakomitea. 2018. Fiksut toimintatavat kootaan seurojen ekotyökalupakkiin. Viitattu 14.12.2019. <https://www.olympiakomitea.fi/2018/02/14/fiksut-toimintatavat-kootaan-seurojen-ekotyokalupakkiin/>
- Teng, M., Wu, S. & Chou, S. J. 2014. Environmental Commitment and Economic Performance – Short-Term Pain for Long-Term Gain. *Environmental Policy and Governance* 24 (1), 16-27.
- Trendafilova, S., Babiak, K. & Heinze, K. 2013. Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field.
- Trendafilova, S., McCullough, B., Pfahl, M., Nguyen, S. N., Casper, J., ym. 2014. Environmental sustainability in sport: Current state and future trends. *Global Journal on Advances Pure and Applied Sciences* 3.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu painos) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Uekötter, F. 2014. *The Greenest Nation? : A New History of German Environmentalism*. Cambridge: MIT Press.
- United Nations. 2019. Sports for Climate Action. Viitattu 8.12.2019. <https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/sports-for-climate-action>
- Vastag, G., Kerekes, S. & Rondinelli, D. A. 1996. Evaluation of corporate environmental management approaches: A framework and application.
- Verschoor, C. C. 1998. A Study of The Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics. *Journal of Business Ethics* 17 (13), 1509-1516.
- Ympäristöministeriö. 2019. Euroopan Unionin ilmastopolitiikka. Viitattu 6.11.2019. https://www.ymp.fi/fi-FI/Ymparisto/Ilmasto_ja_ilma/Ilmastonmuutoksen_hillitseminen/Euroopan_unionin_ilmastopolitiikka
- Wagner, M., Schaltegger, S. & Wehrmeyer, W. 2001. The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms: What does theory propose and what does empirical evidence tell us? *Greener Management International* (34), 95-108.
- Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T. & Wehrmeyer, W. 2002. The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9 (3), 133-146.
- Walker, K. & Wan, F. 2012. The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. *Journal of Business Ethics* 109 (2), 227-242.
- Walker, M. & Kent, A. 2009. Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry.

LIITE

Liite 1. Tutkimuksen teemahaastattelurunko

Tutkimuksen haastattelurunko

1. Taustatiedot

1. *Haastateltavien nimet*
2. *Haastateltavien roolit organisaatiossa*
3. *Organisaation työntekijöiden määrä*
4. *Organisaation liikevaihto ja liikevoitto edelliseltä vuodelta?*
5. *Yhteistyökumppaneiden määrä*

2. Ympäristöjohtaminen liigaorganisaatioissa

6. Miten organisaatiossanne huomioidaan ympäristöasiat?
7. Millaisia käytännön toteutuksia olette tehneet ympäristöaiheeseen liittyen?
8. Kuka vastaa organisaatiossanne ympäristöasioista?
9. Missä yhteydessä ympäristöasioita käsitellään organisaatiossa ja onko aihe huomioitu strategioiden tasolla?
10. Onko käytössänne mittareita tai ympäristöohjelmia toiminnan mittaamiseksi?

3. Motiivit ympäristöjohtamiseen

11. Mitkä tekijät motivoivat huomioimaan ympäristöasiat toiminnassanne?
12. Mitkä asiat näette suurimpina esteinä ympäristöasioiden huomioinnille?
13. Näettekö työntekijöiden asenteiden vaikuttaneen organisaation ympäristötoimintaan?

4. Liigan ympäristöohjelma

14. Oletteko tietoisia Liigan julkaisemasta ympäristöohjelmasta?
15. Oletteko hyödyntäneet jollain tavalla ohjelman tuottamaa tietoa ympäristötoimissanne?
16. Millaisena näette Liigan roolin ympäristöasioista puhuttaessa?

5. Ympäristövastuullisuus ja sidosryhmät

17. Keitä ovat keskeisimmät sidosryhmät organisaationne toiminnan kannalta?

18. Koetteko sidosryhmien odottavan teidän toimivan ympäristövastuullisesti?

a. Kuinka koette sidosryhmien odotukset yleisesti?

19. Julkaisetteko vuosittaista vastuullisuusraporttia?

6. Ympäristöviestintä

20. Kenen vastuulla ympäristöasioista viestiminen ja markkinointi ovat?

21. Mitä kanavia käytätte vastuullisuudesta viestiessänne?

22. Millaisia aiheita olette käyttäneet ympäristöviestinnässänne?

7. Tavoitteet ympäristöviestinnälle

23. Millaisia tavoitteita teillä on ympäristöviestinnälle?

24. Millaisia reaktioita olette kokeneet ympäristöviestinnän saavuttaneen?

25. Miten olette mielestänne onnistuneet ympäristöviestinnässä, kaipaisitteko Liigalta suurempaa roolia koordinoimisessa?