

Työntekijöiden ympäristöneuvottelukunnan perustaminen ravintola-alan yritykseen

Miia Pirttijärvi

Master opinnäytetyö

Markkinoinnin ja viestinnän johtaminen

2021



Tekijä(t) Miia Pirttijärvi	
Suuntautuminen Markkinoinnin ja viestinnän johtaminen	
Opinnäytetyön nimi Työntekijöiden ympäristöneuvottelukunnan perustaminen ravintola- alan yritykseen	Sivumäärä + liitesivumäärä 92 + 9
<p>Ravintola-alalla toimiva Soupster Family konserni on matalan hierarkian organisaatio, jonka yksiköitä johdetaan päällikkövetoisesti ja yrittäjämäisesti. Tasa-arvoisen yrityskulttuurin edistämiseksi yritysjohto haluaa osallistaa työntekijät mukaan yrityksen kehitystyöhön. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden osallistamisen lähtökohtia Soupster Familyssä ja kehittää suunnitelma työnimellä Green Advisory Board kulkevalle työntekijöiden ympäristövastuullisuusneuvottelukunnalle, jossa kehitetään yrityksen ympäristövastuullisuutta työntekijälähtöisesti.</p> <p>Yritysten yhteiskuntavastuu on ollut esillä jo pitkään ja ympäristövastuullisuuden merkitys kasvaa jatkuvasti. Tämän vuoksi osallistavan toiminnan sisällöksi päätettiin ottaa ympäristövastuullisuus. Kun osallistava ympäristötoiminta on saatu käyntiin, on tulevaisuudessa tavoitteena laajentaa työntekijälähtöistä, osallistavaa toimintaa myös muille osa-alueille hyödyntämällä työn seurauksena syntyneitä toimintamallia.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittävän ja osallistavan luonteensa vuoksi toimintatutkimuksena. Työn eri vaiheiden suorittaminen ja analysointi vaikutti merkittävästi seuraavaan vaiheeseen, jolloin kehittämistoimintaa suoritettiin syklisesti vaihe vaiheelta. Työntekijöiden asenteita osallistamiseen ja ympäristövastuullisuustoimintaan osallistamiseen selvitettiin henkilöstökyselyllä. Kyselyn rohkaisevien tulosten jälkeen alettiin rakentamaan toimintamallia Green Advisory Board -toiminnalle osallistamalla työntekijät prosessiin, jolloin he pääsivät osaksi toiminnan suunnittelua projektin alkuvaiheessa. Vapaaehtoisille työntekijöille järjestettiin fasilitoitu ideariihä, jossa he suunnittelivat työntekijälähtöistä neuvottelukuntatoimintaa. Kerätyn aineiston analysoinnin pohjalta rakennettiin luonnos Green Advisory Boardin toimintamallista.</p> <p>Green Advisory Board -toimintamallissa työntekijät ideoivat ympäristövastuullisuustoimenpiteitä omien kokemustensa perusteella. Ideat esitellään johtoryhmälle, jossa tarkastellaan niiden ympäristövaikutuksia ja toteutuskelpoisuutta. Hyväksytyt ideat viedään käytäntöön yhdessä työntekijöiden kanssa. Luonnos esiteltiin johtoryhmän jäsenille, joiden kommenttien perusteella työn lopputulos, neuvottelukunnan toimintamalli, sai lopullisen muotonsa. Johtoryhmäkeskustelussa kirjattiin ylös aikataulutettu suunnitelma. Koronapandemian disruptiivisesta vaikutuksesta huolimatta työntekijöitä saatiin osallistettua kehittämisprojektiin ja työn lopputuloksena syntyi työntekijälähtöinen toimintamalli ympäristövastuullisuustoiminnalle.</p>	
Asiasanat Työntekijöiden osallistaminen, työntekijälähtöinen kehittäminen, työntekijöiden neuvottelukunta, ympäristövastuu	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Soupster Family	2
1.2	Yritysten ympäristövastuu	4
1.3	Ympäristövastuu ravintola-alalla	6
1.4	Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet	6
2	Osallistaminen.....	9
2.1	Mitä osallistaminen on?.....	9
2.2	Osallistamisen hyödyt	10
2.3	Motivaatio	12
2.4	Osallistamisen edistäminen.....	15
2.5	Osallistamisen johtaminen	19
2.6	Osallistamisen haasteet	24
2.7	Osallistamisen mittaaminen	26
3	Työntekijälähtöinen ympäristövastuullisuustoiminta	28
3.1	Yritysvastuu ja ympäristövastuu	28
3.2	Työntekijälähtöinen kehittäminen	30
3.3	Ekoinnovointi	32
3.4	Työntekijöiden vihreä identiteetti	34
3.5	Työntekijöiden ympäristövastuullisuustoiminnan hyödyt.....	35
3.6	Vuoropuhelu	36
4	Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa.....	38
4.1	Toimintatutkimus.....	38
4.2	Henkilöstökysely	41
4.3	Virtuaalinen ideariihi.....	45
4.4	Fasilitointi.....	47
4.5	Laadullinen sisällönanalyysi & teemoittelu	50
5	Tutkimus- ja kehittämisprosessi	52
5.1	Kohdeorganisaatio	53
5.2	Kyselyn taustatiedot	54
5.3	Asenteet ympäristövastuullisuutta kohtaan	57
5.4	Motivaatio työntekijälähtöiseen ympäristötoimintaan osallistumiselle	62
5.5	Työntekijöiden neuvottelutoiminnan suunnittelu	67
5.6	Fasilitoitu ideariihi	68
5.7	Ideariihen löydökset	72
5.8	Green Advisory Board -toimintamalli	76
5.9	Johtoryhmäkeskustelu	79

6 Johtopäätökset ja pohdinta.....	82
6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	82
6.2 Työntekijöiden osallistamisen onnistuminen.....	85
6.3 Johtopäätökset ja toimintasuositukset.....	86
Lähteet	89
Liitteet.....	1
Liite 1. Henkilöstökyselyn kysymykset: ympäristövastuu-osio.....	1
Liite 2. Työntekijöiden ideariihi	4
Liite 3. Flinga-taulu.....	9

1 Johdanto

Tässä työssä tutkitaan Soupster Family -konsernin toimeksiantona mahdollisuuksia työntekijöiden osallistamiseen yrityksen kehitystoimintaan. Organisaation eri yksiköitä pyritetään yrittäjälähtöisesti ja työntekijöillä on suuri rooli liiketoiminnan kehittämisessä ja tuloksellisuudessa. Konserni haluaa parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua kehittämistoimintaan osallistamalla työntekijöitä ideointiin eri rooleista ja yksiköistä. Työntekijöitä halutaan mukaan työntekijälähtöiseen kehittämiseen laajalla skaalalla esimiehistä rivityöläisiin. Pekkala & Luoma-Aho (2019, 21) korostavat henkilöstön merkitystä osallistavassa toiminnassa nostamalla työntekijät tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Osallistamisella on paljon positiivisia vaikutuksia työntekijöiden lisäksi myös yritykselle. Työntekijöiden tuottavuus ja oma-aloitteisuus paranevat ja heidän panoksensa vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa (esimerkiksi asiakaspalvelussa ja työntekijälähtöisinä) paranevat (Bridger 2015, 22).

Työntekijät ovat arvokas luovuuden ja innovaation lähde, jota yritysten tulee hyödyntää kehittämistoiminnassa. Globaalin kilpailun tiukentuessa yritysten tarve ideoida ja panostaa kestävään kehitykseen kasvavat entisestään. Työntekijöiden monipuolinen kokemus ja panos tuovat lisäarvoa ympäristövastuullisuustoimien kehittämiseen. (Buhl, Blazejewski & Dittmer 2016, 4.)

Yhtiö haluaa panostaa lähitulevaisuudessa entistä enemmän ympäristövastuullisuuteen ja kehittää ympäristövastuuta konsernin eri yksiköissä työntekijälähtöisesti.

Ympäristövastuullisuus valikoitui ensimmäisen osallistavan projektin sisällöksi ajankohtaisuutensa vuoksi. Yritys joka ei ota yritysvastuuta huomioon toiminnassaan menettää pian kilpailukykyä (Juutinen 2016, 24). Soupster Family haluaa tuoda työntekijät kiinteäksi osaksi ympäristövastuutoimien suunnittelua ja käytännön toteuttamista. Tähän on kaksi erityisen painavaa syytä. Työntekijöiltä löytyy tietoa oman työnsä ympäristötekijöihin liittyen ja he osaavat tunnistaa ja nimetä epäkohtia, joita voidaan lähteä kehittämään (Süßbauer, Maas-Deipenbrock, Friedrich, Kreß-Ludwig, Langen & Muster 2019, 210). Lisäksi yritysjohto kokee ylhäältä alas johdetut projektit tehottomiksi verrattuna työntekijälähtöisiin hankkeisiin, joissa työntekijät ovat mukana prosessissa alusta asti. Työntekijöiden osallistaminen palvelee siis yrityksen tavoitteita usealla saralla.

Työssä perehdytään työntekijöiden osallistamiseen, osallistumiseen ja niihin vaikuttaviin tekijöihin työnantajan toiminnan kontekstissa. Kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustumalla pyritään selvittämään osallistamisen erikoispiirteitä, kuten hyötyjä ja

mahdollisia haasteita organisaatiolle. Lisäksi työssä käydään läpi työntekijöiden osallistumista ympäristövastuullisuustoimintaan ja työntekijälähtöistä kehittämistä.

Työn alkuperäisenä tavoitteena oli perustaa työntekijöiden neuvottelukunta, joka toimii työnimellä Green Advisory Board ja seurata sekä mitata ryhmän toimintaa osallistamisen onnistumisen saralla. Koronapandemia aiheutti kuitenkin runsaasti haasteita ravintola-alan toimintaympäristössä ja epidemiatilanteen vaihtelun vuoksi tulevaisuutta oli mahdoton ennustaa edes kuukausitasolla. Työntekijöitä osallistavan Green Advisory Boardin toiminnan käynnistäminen osoittautui haastavaksi vallitsevan epävarmuuden ja työntekijöiden lomautusten vuoksi. Täten työssä päädyttiin selvittämään osallistamisen mahdollisuuksia yrityksessä ja luotiin työntekijälähtöinen toimintamalli Green Advisory Board -toiminnalle. Päivitetyn projektin tavoitteeksi asetettiin työntekijöiden osallistaminen prosessiin, jotta kehitysprojektin lopputuloksena syntynyt toimintamalli on henkilöstön näkökulmasta realistinen ja he ovat sitoutuneita sen operatiiviseen toimintaan.

1.1 Soupster Family

Soupster Family on pääkaupunkiseudulla toimiva vuonna 1997 perustettu ravintola- ja tapahtuma-alan konserni. Yksityisomisteinen yhtiö koostuu 28 erilaisesta ravintolasta, joiden tarjonta vaihtelee lounaasta illalliseen. Osa ravintoloista toimii saman brändin alla (esimerkiksi 12 Dylan lounasravintolaa), mutta suurin osa ravintoloista on yksittäisiä indiebrändejä. Konserniin kuuluu myös erilaisia juhlatiloja, cateringyksikkö, tapahtumatuotantoa ja coworking-tiloja. Tämän lisäksi konsernin avainhenkilöt tekevät konsultointia HoReCa-alan suurprojekteille, kuten kauppakeskuksille ja huvipuistoille. (Soupster Family 2021a.)

Yritys on kasvanut tasaisesti vuodesta 2014 lähtien ja avannut vuosittain keskimäärin neljä uutta ravintolaa. Vuonna 2019 yrityksen liikevaihto oli n. 25 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli n. 300. Vuoden 2020 ensimmäisellä kvartaalilla iskenyt koronapandemia on ollut ravintola-alalla vahvasti disruptiiva voima ja vaikutti merkittävästi myös Soupster Familyn liiketoimintamahdollisuuksiin. Koronapandemia vaikutti negatiivisesti yhtiön liiketoimintaan vuosina 2020 ja 2021. Liikevaihto putosi dramaattisesti lähes koko tarkastelukaudella pandemian aiheuttamien rajoitusten ja ihmisten harjoittamien turvatoimien vuoksi. Lisäksi ravintolat ovat olleet suljettuina useampaan otteeseen yhteensä kuukausien ajan hallituksen päätöksellä, minkä seurauksena Soupster Family on joutunut lomauttamaan työntekijöitään. Vuoden 2021 keväällä yhtiö toipuu yhä pandemian aiheuttamista haasteista. (Heiniö 10.5.2021.)

Olen työskennellyt Soupster Familyn hallinnollisissa tehtävissä 6,5 vuotta ja vastaan tällä hetkellä yhtiön markkinoinnista ja viestinnästä markkinointipäällikön roolissa. Tämän lisäksi työskentelen osana konsernin johtoryhmää. Tämän ansiosta minulla on selkeä käsitys yritysjohdon toiveista ja yhtiön organisaatorakenteesta sekä tulevaisuuden tavoitteista.

Soupster Familyn arvot ovat fun, välittäminen ja jatkuva kehitys. Arvot on määritelty yrityksen työntekijöiden toimesta yhteistoiminnallisessa työpajassa vuonna 2010. Arvot ovat kiinteä osa konsernin päivittäistä toimintaa ja niitä tuodaan esille kuukausittain nostamalla jokaisesta yksiköstä arvoja tukevia kehitystoimenpiteitä. Koska yksi yhtiön keskeisistä arvoista on jatkuva kehitys, on tärkeää ottaa työntekijät mukaan kehitystyöhön suunnitteluun ja kannustaa heitä innovatiiviseen ja nykytilannetta haastavaan ajatteluun. Ympäristövastuullisuus on yksi osa-alue, joka vaatii jatkuvaa kehitystä ja toimenpiteitä. Soupster Family haluaa positoida itsensä yritykseksi, joka on edistyksellinen ja kehittyy jatkuvasti liiketoimintaympäristön muutoksia ennakoiden.

Yritysidenteetti rakentuu yrityksen todellisuudesta ja siitä, miten henkilöstö, yrityksen toiminta ja viestintä heijastavat tätä todellisuutta (Kuvaja & Malmelin 2008, 33). Yritys, joka kehittää toimintaansa, on valmis korjaamaan toimitapojaan uuden tiedon valossa ja jopa ennakoi toimintaympäristönsä vaikutuksia suhteessa muun muassa ympäristövastuuseen, osoittaa sidosryhmille onnistunutta johtamista (Kuvaja & Malmelin 2008, 29). Työntekijöitä osallistava ympäristövastuullisuustoiminta on askel eteenpäin Soupsterin osallistavan yritysidentiteetin kehittämisessä.

Konserniin kuuluu useita erityyppisiä yksiköitä. Lounasravintoloiden liiketoiminta poikkeaa à la carte -ravintoloiden ja baarien toiminnasta huomattavasti. Kustakin ravintolasta löytyy eri vahvuuksien osajia, esimerkiksi toiset keittiömestarit ovat taitavampia ruoan katteiden laskemisessa, kuin toiset. Tieto on siiloutunut yksiköihin ja osallistavan toiminnan yksi tavoite on edistää myös tiedon jakamista yksiköiden välillä ottamalla työntekijöiden ideoimia ympäristötoimenpiteitä käyttöön konsernitasolla.

Soupster Familyssä ei ole aiemmin osallistettu työntekijöitä systemaattisesti. Työntekijöitä on tuotu mukaan suunnittelemaan erilaisia projekteja lyhytkestoisesti. Projekteihin ei yleensä oteta mukaan työntekijöitä eri tasoilta, kehitysprojektit ovat keskittyneet esimiehiin. Osallistavan Green Advisory Board -toiminnan toivotaan tavoittavan työntekijöitä eri rooleista ja tasoilta. Työntekijöiden osallistamisella halutaan koko henkilöstö (esimiehet, rivityöntekijät ja vuoro-esimiehet) mukaan kehittämään konsernin ympäristövastuullisuutta.

Soupster Familyn johto on sitoutunut kehittämään organisaation ympäristövastuuta ja kokee työntekijöiden olevan avainasemassa siinä onnistumisessa. Jokaista ravintolaa pyöritetään yrittäjähenkisesti, jolloin kunkin toimipisteen ravintolapäälliköllä ja keittiöpäälliköllä on suuri merkitys toimipisteen kehityksessä. Ravintolat raportoivat yritysjohdolle ja esimiehiä tuetaan eri tukitoimien kautta, mutta käytännön työ tapahtuu ravintolakentällä. Ravintola-alalla marginaalit ovat pienet, minkä vuoksi liiketoiminnan mittarien, kuten katelaskelman ja henkilöstötehojen, pienetkin muutokset voivat vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen tulokseen. Näin ollen ravintolan henkilökunnalla on aidosti merkitystä kyseisen yksikön menestyksessä. Tämän vuoksi Soupster Family haluaa tuoda työntekijät ruohonjuuritasoa myöten mukaan ympäristövastuullisuustoiminnan kehittämiseen ja hyödyntää heidän kokemustaan sekä ideoinnissa että käytännön toteutuksessa. Ennen koronapandemiaa konsernissa lanseerattiin kuukauden ekoteko -nimellä kulkenut konsepti, jossa jokaisen yksikön toivottiin tekevän kuukausittain yhden pienen ympäristövastuullisuutta parantavan toimenpiteen. Näistä raportoitiin eri yksiköiden esimiesten välisessä kuukausittaisessa tulospalaverissa. Konsepti ei kuitenkaan ollut toimiva. Useat ravintolat eivät tehneet ekotekoja joka kuukausi, eivätkä esitellyt teot lähteneet leviämään muihin yksiköihin toivotusti. Kevyesti pohjustettu ja vailta seurantaa oleva konsepti ei siis riittänyt kannustamaan työntekijöitä kehittämään ekotekoja, eikä viesti välttämättä välittynyt esimiehiltä ravintolakentälle.

1.2 Yritysten ympäristövastuu

Yritysten kestävä kehitys jaotellaan perinteisesti kolmeen osioon: ympäristövastuu, taloudellinen vastuu ja sosiaalinen vastuu. Kukin näistä kategorioista pyrkii osaltaan edistämään kestävä kehityksen perusperiaatetta: maailma halutaan jättää jälkipolville yhtä hyvään tai parempaan kuntoon kuin edeltäjiensä aikana. (Ympäristöministeriö 2021.) Tämä työ keskittyy tarkastelemaan kestävä kehitystä ympäristövastuun eli ekologisuuden näkökulmasta, jolloin sosiaalinen ja taloudellinen vastuu on rajattu aiheen ulkopuolelle. Rajauksella on pyritty helpottamaan aiheesta viestimistä sisäisesti ja projektin käytännön toteutusta. Osallistava toiminta ja siihen liittyvät muodollisuudet kuten virallinen projektitoiminta ja Advisory Board (neuvottelukunta) -toiminta ovat vieraita suurelle osalle työntekijöistä. Rajaamalla aihe koskemaan alkuun ympäristövastuuta tarjotaan työntekijöille konkreettinen näkökulma ja lähtökohta työskentelylle. Ympäristövastuu on laajalti tunnettu ja keskusteltu tema, joka sisältää runsaasti eritasoisia kehittämismahdollisuuksia suurista linjoista pieniin yksityiskohtiin.

Yritykset ovat alkaneet kiinnittää huomiota siihen miten ne harjoittavat liiketoimintaa jo vuosia. Ympäristövastuun merkityksen korostumisen myötä yrityksen tulee olla tietoinen

oman toimintansa vaikutuksista ja viestiä ympäristövastuusta läpinäkyvästi sidosryhmille. Ympäristövastuun saralla kunnostautunut yritys houkuttelee puoleensa tarpeellisia resursseja työntekijöistä sijoittajiin ja yhteistyökumppaneihin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 12.)

Ympäristökysymysten näkyvyyden kasvaessa myös eri sidosryhmien kiinnostus yritysten vastuullisuustoimintaa kohtaan on kasvanut ja yrityksiltä odotetaan yhä enemmän kannanottoja ajankohtaisiin teemoihin. Yritykset ovat ottaneet sidosryhmät mukaan kehittämään ja viestimään vastuullisuustoiminnasta, minkä vuoksi vuoropuhelun ja yhteistyön merkitys korostuu vastuullisuusteemoissa. Työntekijöitä ajatellaan vastuullisuusviestinnän kohteina ja toteuttajina, mutta myös suunnittelijoina ja kehittäjinä. Kaikki sidosryhmätyö lähtee liikkeelle henkilöstöstä, sillä merkityksellinen ja vastuullinen työympäristö sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. Vastuullisuus on erityisen tärkeää nuorille. (Kuvaja & Malmelin 2008, 13–14.)

Ravintola-alalle tyypillinen piirre on työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Muun muassa matala palkkaus, kuormittavat työolot ja alan arvostuksen puute voivat osaltaan selittää suurta vaihtuvuutta. Lisäksi alalla työskentelee runsaasti nuoria, jotka siirtyvät jossain vaiheessa uraansa toisiin tehtäviin. (MaRa 2016.) Alan suuren vaihtuvuuden ja ajoittaisen työntekijäpulan vuoksi houkutteleva työnantaja-brändi on erityisen tärkeää. Soupster Family haluaa olla houkutteleva työnantaja, joka tarjoaa työntekijöilleen kilpailukykyisten konkreettisten hyödykkeiden (esimerkiksi palkkaus ja työolot) lisäksi mahdollisuuden aidosti vaikuttaa työnkuvaansa ja olla osa suurempaa kokonaisuutta. Osallistava toiminta edistää osaltaan työntekijöiden aktiivista toimijuutta. PricewaterhouseCoopersin vuoden 2008 selvityksen mukaan 88 % prosenttia Y-sukupolven jäsenistä valitsee työnantajan, jonka yritys vastuullisuus kohtaa heidän omien arvojensa kanssa ja 86 % kertoi vaihtavansa työnantajaa, jos yritys vastuu ei vastaa heidän odotuksiaan (Juutinen 2016, 221).

Keskisuurilla yrityksillä on ketterämmät ja omalla tavallaan monipuolisemmat vaikuttamismahdollisuudet vastuullisuusasioissa, kuin suuryrityksillä. Vastuullisuutta pidetään yhä useammin kilpailu- ja innovaatioetuna kuluuerän sijaan. Vastuullisuusraporttien tilaamisen sijaan nämä ketterät ja innovatiiviset keskisuuret yritykset integroivat vastuullisuuden osaksi yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Nopeatempoisen ja mukautuvaisen vastuullisuusstrategian hyödyt vaihtelevat kustannussäästöistä (esimerkiksi parantunut energiatehokkuus) positiiviseen vaikutukseen paikallis ympäristössä, joka voi parhaimmillaan lisätä brändihyötyä sekä työntekijöiden että asiakkaiden suunnalta. (Sitra 2017.) Soupster Family haluaa tuoda

ympäristövastuullisuuden osaksi yhtiössä vallitsevaa jatkuvan kehityksen mentaliteettia yksittäisten vastuullisuusprojektien sijaan. Tämä vaatii työntekijöiltä aiheeseen keskittymistä ja sen ottamista osaksi kehityksen kohteena olevia osa-alueita.

1.3 Ympäristövastuu ravintola-alalla

Matkailu- ja ravintolapalveluiden työnantajajärjestö MaRa on koonnut sivustolleen vastuullisuuteen liittyviä oppaita eri näkökulmista. Näistä hiilineutraalius, ruokahävikki ja energiatehokkuus koskevat suoraan ympäristövastuuta. (MaRa 2020.) Ravintola-alan ympäristövastuuta koskeva tieto on pirstaloitunutta ja tutkimukset keskittyneet vahvasti nimenomaan ruokahävikkiin sekä energiatehokkuuteen. Koska tutkimustietoa löytyy eri lähteistä ja edunvalvojajärjestöjen sivuilla esitellään suurhankkeiden, kuten kaukolämpöön vaihtamisen, hyötyjä ja erilaisia ympäristösertifikaatteja, voivat ympäristötoimet tuntua yrityksistä haastavilta ja hankalasti saavutettavilta.

Ravintoloilla on kuitenkin mahdollisuus tehdä toimintaympäristössään merkittäviä ympäristötekoja, jonka vuoksi ympäristövastuullisuus nostettiin sisällöksi työntekijöitä osallistavaan toimintaan. Esimerkiksi ruokahävikkiä syntyy Suomessa Luonnonvarakeskuksen (2021) mukaan 400–500 miljoonaa kiloa vuodessa, josta 20 % ravintolasektorilla. Hävikin määrä vaihtelee paljon ravintolatyypeittäin. Henkilöstöravintoloissa, joita suurin osa Soupster Familyn ravintoloista on, hävikkiprosentti on keskimääräistä korkeampi 24 % (MaRa 2021.) Ruokahävikin vähentämiseksi on olemassa erilaisia palveluita ja oppaita, kuten Hävikkimestari (CGI 2021) sekä MaRan (2021) Hävikin vähentäminen -opas. Vaikka tietoa siis on olemassa, on haasteena konkreettisten ympäristötekojen tuominen osaksi ravintoloiden arkea. Energiasäästöihin liittyvät aiheet voivat tuntua korkealentoisilta ja saavuttamattomilta ja ruokahävikin vähentämiseen liittyvät oppaat liian suurilta kokonaisuuksilta.

Tämän vuoksi työntekijöiden osallistaminen ympäristövastuullisuustoimintaan luo mahdollisuuksia keskittyä ympäristötoimiin hallittavissa olevina kokonaisuuksina. Työntekijälähtöisessä toiminnassa aihetta käsitellään yksittäisten, konkreettisten toimien kautta ja toimenpiteiden vaikutus omaan työnkuvaan on käsin kosketeltavissa.

1.4 Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet

Työn lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus. Koska jo tutkimusongelma itsessään sisältää yhteiskehittämisen teemoja, on osallistava ja yhteistyötä vaativa toimintatutkimus luonnollinen valinta lähestymistavaksi. Toimintatutkimus on erittäin käytännönläheistä ja käsittelee organisaation konkreettisia haasteita, pyrkien löytämään niihin ratkaisun.

Toimintatutkimuksella halutaan määritellyn haasteen ratkaisemisen lisäksi saada aikaan muutosta toimintamalleihin tai ilmapiiriin aktivoimalla tutkittavat, esimerkiksi organisaation jäsenet, mukaan tutkimus- ja kehitystyöhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59.)

Työssä tutkitaan työntekijöiden osallistamista yrityksen kehittämistoimintaan, tässä tapauksessa erityisesti ympäristövastuullisuuden kehittämiseen ja pyritään luomaan toimintamalli työntekijöiden neuvottelukunnalle. Työssä pyritään löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaisen työntekijälähtöisen ympäristövastuullisuuden kehittämismallin Soupster Familyn työntekijät haluavat?
2. Mikä motivoi työntekijöitä osallistumaan työntekijälähtöiseen ympäristövastuullisuuden kehittämistoimintaan ja miten yritys voi edistää osallistumista?
3. Miten työntekijöiden ympäristövastuullisuuden ideointi implementoidaan osaksi yrityksen kehittämistoimintaa?

Työn voidaan katsoa onnistuneen, jos työn lopputuloksena syntyy toimintamalli, joka ottaa huomioon työntekijöiden toiveet osallistavasta ympäristövastuullisuustoiminnasta. Myös työntekijöiden motivaatiotekijöiden selvittäminen ja menestyksellä osallistaminen prosessiin ovat onnistumisen kriteerejä.

Ympäristövastuu käsittää organisaation toiminnasta välillisesti ja välittömästi ympäristöön kohdistuvat haitat ja hyödyt, jotka vaikuttavat muun muassa ilmastonmuutokseen ja ympäristön monimuotoisuuteen. Organisaatio on vastuussa ympäristöön vaikuttavista toimistaan ja niiden seuraamusten ehkäisystä. (Tieteen termipankki 2021.) Green Advisory Board -toiminnassa vastuullisuutta tarkastellaan yksinomaan ympäristövastuun näkökulmasta.

Advisory Board (neuvottelukunta) on vapaamuotoinen elin, joka tarjoaa yritykselle neuvoja. Advisory Board ei ole laillisesti vastuussa antamistaan neuvoista eikä sen jäsenillä ole oikeutta äänestää yrityksen asioista, kuten esimerkiksi hallituksella. (Entrepreneur 2021.) Perinteisesti Advisory Board koostuu ulkopuolisista asiantuntijoista, työssä pyritään muodostamaan neuvottelukunta sisäisistä toimijoista.

Työssä keskeiselle osallistaminen-termille ja siihen liittyvien käsitteiden käytölle ei ole olemassa vakiintuneita käytäntöjä eikä niille löydy suoria käännöksiä englanninkielestä. *Engagement*-termi suomennetaan usein osallistumiseksi tai osallistamiseksi, joskus myös sitoutumiseksi. *Commitment*-termi käännetään usein myös sitoutumiseksi. *Participation*-

termiä käytetään kirjallisuudessa usein synonyymina *engagement*-termille. Leppäniemen & Hepolan (2019, 134) mukaan *participation* kuitenkin tarkoittaa välitöntä konkreettista osallisuutta, eikä huomioi osallistumisen psykologista tai emotionaalista puolta. Täten *engagement*-termi on mielekkäämpää kääntää osallistumiseksi tai osallistamiseksi, joista jälkimmäinen kuvaa erityisesti organisaation toimia sidosryhmän osallistumisen edistämiseksi.

Osallistaminen (*involvement*) on termi, jota käytetään synonyymien omaisesti ja rinnakkain sitoutumisen (*engagement*) ja osallistumisen (*participation*) kanssa sekä suomenkielisessä että englanninkielisessä kirjallisuudessa ja artikkeleissa. Englanninkielisessä kirjallisuudessa termien käyttö ei ole vakiintunutta ja *engagement*-käsitettä käytetään myös kattoterminä osallistamiselle, jolloin sitoutuminen (*commitment*) ja osallistuminen (*participation*) lankeavat sen alle (Laajalahti & Pennanen 2019, 29).

Osallistamisen ja osallistumisen ero piilee toimijuudessa, käsitteet ovat saman kolikon eri puolia. Osallistuminen tarkoittaa työntekijöiden mukanaoloa organisaation päätöksenteossa ja erilaisiin työpaikan käytännön asioihin vaikuttamisessa. Osallistaminen taas viittaa työnantajan aktivointitoimiin, siihen miten työntekijöille luodaan rakenteiden ja prosessien kautta mahdollisuuksia osallistua toimintaan. (Laajalahti & Pennanen 2019, 30.)

Osallistamisen katsotaan kattavan ilmiön eri puolet aina osallistamisen herättämistä tunnereaktioista niitä seuraavaan aktiiviseen toimijuuteen (Laajalahti & Pennanen 2019, 30). Tässä opinnäytetyössä osallistamista käsitellään sateenvarjoterminä osallistamiseen ja osallistumiseen liittyville käsitteille. Työntekijälähtöinen innovointi- ja kehittämistoiminta on työntekijöiden osallistamista ja osallistumista yrityksen kehittämistoimenpiteiden ideointiin ja toteuttamiseen (Høyrup 2012, 9).

2 Osallistaminen

Osallistaminen on edellytys osallistumiselle. Osallistamisella pyritään parantamaan yksilön vaikutusmahdollisuuksia organisaation päätöksenteossa ja edistämään yhteistyötä ja sitoutumista vuorovaikutuksen avulla. Osallistamisen tavoitteena on saada työntekijät osallistumaan yrityksen toimintaan vahvistaen yhteistoiminnan positiivisia vaikutuksia. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 15.)

Yhteiskunnassamme on tapahtunut murros, jossa sidosryhmien osallistaminen nähdään voimavarana ja siihen ollaan valmiita panostamaan resursseja. Tämä koskee myös työntekijöitä, joiden osallistamisen tiedetään vaikuttavan positiivisesti tuottavuuden ja kilpailukyvyyn kaltaisiin liiketoiminnan mittareihin. (Laajalahti & Pennanen 2019, 29.)

2.1 Mitä osallistaminen on?

Kuten johdannossa todettiin, työntekijöiden osallistaminen on termi, jonka merkitys jakaa mielipiteitä. Aihetta on tutkittu paljon ja englanninkieliselle termille *employee engagement* ei ole universaalia määrittelyä. Termin suora suomentaminen on haastavaa, koska sillä voidaan tarkoittaa sekä passiivista (työntekijä on sitoutunut johonkin) että aktiivista (työntekijä osallistetaan johonkin) määrittelyä (Transfluent 2021). Bridgerin (2015, 2) mukaan osallistamiseen yleisesti liittyviä avaintermejä ovat osallistuminen, sitoutuminen, yhteistyö, motivaatio, suoriutuminen ja vaivannäkö. Itsenäinen tutkimuskeskus The Institute of Employment Studies määrittelee osallistamisen seuraavasti: ”Työntekijän positiivinen asenne organisaatiota ja sen arvoja kohtaan. Sitoutunut työntekijä on tietoinen liiketoiminnan kontekstista ja työskentelee yhteistyössä kollegoidensa kanssa parantaakseen työsuoritusta organisaation eduksi. Organisaation tulee työskennellä kehittääkseen ja vaaliakseen osallistumista, joka vaatii kaksisuuntaisen suhteen työntekijän ja työnantajan välillä.” (Bridger 2015, 6 suomennos kirjoittajan.)

Sanapari *work engagement* käsittelee työntekijän henkilökohtaista suhdetta itse työn kanssa. *Employee engagement* puolestaan viittaa organisaation ja työntekijän väliseen suhteeseen, sitoutumiseen ja osallistumiseen. Tässä opinnäytetyössä keskitymme pääasiallisesti jälkimmäiseen ja pyrimme selvittämään miten yritys voi vaikuttaa työntekijän osallistumiseen organisaation toimintaan. (Laajalahti & Pennanen 2019, 29.)

Työntekijöiden osallistamista voidaan ajatella työpaikalla vallitsevaksi lähestymistavaksi, jonka tarkoitus on parantaa työntekijöiden yleistä hyvinvointia, varmistaa työntekijöiden sitoutuneisuus yhtiön arvoihin ja tavoitteisiin sekä motivoida työntekijöitä työskentelemään yrityksen menestyksen eteen (Bridger 2015, 10). Osallistamisella pyritään

vuorovaikutuksellisella viestinnällä luomaan yksilölle mahdollisuus osallistua yhteisön toimintaan. Osallistumista voi tapahtua usealla eri tasolla yhteisöistä yksilöihin ja ajatuksesta toimintaan. Osallistuminen voi olla positiivisen lisäksi myös negatiivista tai neutraalia, johon on syytä varautua osallistavia toimenpiteitä suunniteltaessa. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 15–17.)

2.2 Osallistamisen hyödyt

Vaikka osallistamisen tarkat määritelmät vaihtelevat, on selvää, että sillä on myös muita etuja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen lisäksi. Osallistava työyhteisö vaikuttaa asiakassuhteisiin ja koko organisaation suoriutumiseen positiivisesti. (Bridger 2015, 17.) Osallistaminen vähentää työntekijän negatiivisia vaikutuksia, kuten poissaoloja. Tämän lisäksi se linkittyy muun muassa parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin sekä voittojen, innovaatioiden ja tuottavuuden kasvuun. (Bridger 2015, 22.) Työntekijöiden osallistaminen edesauttaa heitä kasvattamaan organisaation kilpailukykyä uniikilla tavalla. Yksi osallistamisen suurimmista hyödyistä on yhteistyön ja tiedon jakamisen edistäminen sidosryhmien ja yrityksen välillä. Osallistamisella jaetaan parhaita käytäntöjä toimitavoista, uusista ideoista ja kunkin omasta näkökulmasta, rakentaen samalla molemminpuolista luottamusta. (Bridger 2015, 40.)

Pekkala & Luoma-Aho (2019, 23) nimeävät kolme päähyötyä, jota osallistaminen tuottaa yrityksille: sidosryhmien sitoutuminen, tietopääoman kasvu sekä sosiaalisen pääoman lisääntyminen. Osallistava toiminta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista, joka puolestaan edistää työntekijöiden toimintamahdollisuuksia organisaatiossa. Osallistamisella kasvatetaan tietopääomaa nimenomaan sidosryhmiltä saatavalla viisaudella. Osallistaminen lisää innovaatioita, kehitystyötä ja tiedon jakamista tavalla, joka kerää yhteen näkökulmia eri sidosryhmiltä. Sosiaalisen pääoman valuutta on luottamus. Osallistaminen ja vuorovaikutteinen toiminta kasvattavat luottamusta, jolla taas on positiivisia rinnakkaisvaikutuksia läpi organisaation. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 23.)

Digitaalinen viestintä on parantanut osallistamisen edellytyksiä ja luonut lisää mahdollisuuksia vuorovaikutteisille työyhteisöille. Samaan aikaan henkilöstön odotukset ovat kuitenkin kasvaneet, yhä useampi toivoo lisää vaikutusmahdollisuuksia osallistumisen kautta. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 15.) Vaikka osallistamisella on paljon hyötyjä ja sidosryhmät kaipaavat mahdollisuuksia osallistua, on sitoutumisen edistäminen osallistamisen kautta yhä harvinaista. Vuoden 2017 State of Global Workplace -raportin mukaan kaikista työntekijöistä vain 15 % tuntee osallisuutta ja on sitoutunut organisaatioonsa. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 17.)

Kuten monet muutkin liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttavat toimet, myös osallistaminen lähtee liikkeelle oikeanlaisesta yrityskulttuurista. Jos osallistamista ei implementoida osaksi strategista suunnittelua, jää sidosryhmien osallisuus helposti pintapuoleiseksi. Tyypillinen esimerkki on palautteen pyytäminen tuotteesta tai palvelusta. Tämän kaltainen jälkipainotteinen vuorovaikutus ei kuitenkaan ole aitoa osallistamista, jossa avainsanana on sidosryhmän aktiivinen toimijuus prosessissa ja vuorovaikutus organisaation sekä sidosryhmien välillä. Osallistava organisaatio ottaa sidosryhmät mukaan suunnitteluvaiheesta lähtien, jolloin heidän panoksestaan saadaan eniten irti. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 17.)

Osallistuvat työntekijät luovat yrityksille konkreettista arvoa muun muassa innovoinnin kautta. Kun työntekijät otetaan mukaan suunnitteluun ja ideointiin, on heiltä saadun tietopääoman kautta mahdollista kehittää toimintaa eri tavalla, kuin ylhäältä alas johdetussa organisaatiossa. (Laajalahti & Pennanen 2019, 31.)

Oppimista edistävän organisaation merkityksestä on keskusteltu laajasti viime vuosina. Kehityksen tahti tulee tulevaisuudessa ainoastaan kiihtymään, joten organisaatioiden on tärkeää kannustaa oppimisen kehittämiseen. Henkilökohtaisen kehityksen lisäksi erityisen tärkeää on fasilitoida oppimista organisaatiotasolla. Osallistaminen ja vuorovaikutus ovat omiaan edistämään oppimista ja tiedon jakamista organisaation jäsenten kesken. (Laajalahti & Pennanen 2019, 31.)

Osallistumiseen kannustava kulttuuri auttaa organisaatiota varmistamaan selustansa monella eri tasolla, muun muassa kriisitilanteissa. Hierarkkisessa organisaatiossa, jossa johtajat tekevät päätökset ja työntekijät toteuttavat ne käytännössä, päätöksenteko ja reagointi eivät tapahdu ketterästi. Osallistava organisaatio toimii myös kriisitilanteissa ripeästi ja reagointi tapahtuu oikea-aikaisesti. Työntekijöiden osallistuminen myös edesauttaa potentiaalisten uhkakuvien estämisessä, jolloin ongelmat eivät ehdi kehittyä täysikasvaisiksi kriiseiksi. (Laajalahti & Pennanen 2019, 31.)

Konkreettisiin liiketoiminnan mittareihin vaikuttavien hyötyjen lisäksi osallistaminen parantaa organisaation hyvinvointia. Osallistumisen mahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen, henkilökohtaiseen motivaatioon ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Työntekijöiden hyvinvoinnin kohentuminen puolestaan parantaa työyhteisön hyvinvointia yleisellä tasolla. Tätäkin puolta tarkasteltaessa on syytä ottaa huomioon ihmisten eroavaisuudet yksilötasolla. Osallistuminen ei automaattisesti tarkoita parantunutta työhyvinvointia, sillä jotkut antavat vastuun esimerkiksi työnsä suunnittelusta ja aikatauluttamisesta mieluusti muiden käsiin. (Laajalahti & Pennanen 2019, 31.)

Työntekijöiden osallistaminen vastuullisuustyöskentelyyn lisää työssä viihtymistä, työn mielekkyyttä, tehokkuutta ja uskollisuutta yritystä kohtaan (Kuvaja & Malmelin 2008, 67).

Tutkimusten mukaan vastuullisuustoimintaan osallistumisella ja työnantajamielikuvalla on selkeä positiivinen korrelaatio. MORI-tutkimusinstituutin tutkimuksessa 82 % työntekijöistä puhuu työnantajastaan positiivisesti, jos he ovat itse olleet mukana yritysvastuuprojekteissa. Jos työntekijät ovat tietoisia yrityksen vastuullisuustoimista, myönteisesti puhuu 65 %. Jos työntekijät eivät ole ollenkaan tietoisia yritysvastuuasioista, vain 50 % puhuu myönteisesti työnantajastaan. Tutkimuksen perusteella erityisesti suunnittelu- ja kehitysvaihe on työntekijöille tärkeä osa vastuullisuusprojekteja. (Kuvaja & Malmelin 2008, 67.)

Sisäisten hyötyjen lisäksi henkilöstön tuominen vastuullisuustoiminnan ytimeen vaikuttaa positiivisesti ulkoiseen vastuuviestintään. Työntekijät, jotka ovat osallistuneet vastuullisuustoiminnan kehittämiseen, viestivät yrityksen vastuullisuudesta eteenpäin omille sidosryhmilleen. Yrityksen henkilöstöä pidetään luotettavampana lähteenä, kuin esimerkiksi markkinointiviestinnän kautta toteutettua vastuullisuusviestintää. (Kuvaja & Malmelin 2008, 68.)

2.3 Motivaatio

Osallistaminen vaikuttaa työntekijöihin monella eri tavalla, eikä se rajoitu pelkästään aktiiviseen toimijuuteen. Osallistumista esiintyy ajatustasolla uppoutumisena, tunnetasolla omistautumisena ja käytöksentasolla toiminnallisesti. (Laajalahti & Pennanen 2019, 34.)

Vaikka resurssit olisivat riittävät ja kaikkien työntekijöiden saatavilla, ei osallistamisen onnistuminen ole silti itsestään selvää. Työntekijöiltä täytyy löytyä motivaatiota osallistua. Nykyään työntekijät odottavat työltä ulkoisten motivaatiotekijöiden kuten palkan lisäksi usein syvällisempää sisältöä elämäänsä. Kyseisiä sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi halu toteuttaa itseään ja olla osa jotain suurempaa ja merkityksellistä. Koska osallistuminen on täysin vapaaehtoista, on motivaation herättely olennainen osa onnistunutta osallistamista. (Laajalahti & Pennanen 2019, 34.)

Ihmisten motivaatiotekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen eri kategoriaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kumpuaa henkilöstä itsestään, ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi esimiehen suunnalta aiheutettu paine tai luvattu palkkio. (Ojala 2018, 92.)

Motivaation muodostuminen ei ole yksiselitteistä, eivätkä ihmiset aina osaa itsekään määrittellä, mikä heitä tarkkaan ottaen motivoi. Motivaatio ja sen voimakkuus vaihtelevat

ihmisten kesken, jopa saman ihmisen motivaatio voi vaihdella kontekstista riippuen. Motivaatioon vaikuttavat muun muassa kyseinen tilanne, ympäristö sekä aiheeseen liittyvät ihmiset. (Kupias & Peltola 2019, 47.)

Motivaatiota ei voi pakottaa. Motivaatio kumpuaa aina lähtökohtaisesti ihmisestä, mutta siihen voidaan vaikuttaa sekä ulkoisilla että sisäisillä tekijöillä. (Laajalahti & Pennanen 2019, 32.) Yksi nykyajan työntekijöille tärkeä sisäinen motivaatiotekijä on työn merkityksellisyys. Merkityksellisyttä voidaan lähteä rakentamaan yhteisten arvojen ja tavoitteiden kautta. Merkityksellisyys on osallistumiseen johtava motivaatiotekijä, mutta osallistaminen myös lisää merkityksellisyttä ja työntekijöiden tunnetta siitä, että he ovat arvokas organisaation osa, jonka mielipiteitä kuunnellaan. Motivoitunut työntekijä on valmis tekemään oman osansa organisaation tavoitteiden eteen laittamalla itsensä likoon. Vastapainoksi organisaatio puolestaan antaa työntekijälle esimerkiksi autonomiaa ja luo merkityksellisyttä. Näin ollen työntekijän ja organisaation välillä tapahtuu tietynlaista sosiaalisen pääoman vaihtoa. (Laajalahti & Pennanen 2019, 34.)

Yksi ihmisiä motivoivista ja sitouttavista seikoista on autonomia. Autonomiaa työpaikoilla voi lisätä useilla eri tavoilla. Työntekijöille voidaan antaa vastuu suunnitella oma aikataulu projektien suhteen. Myös projektin teknisen suorittamisen voi antaa työntekijöiden suunniteltavaksi. Suoran projektijohtamisen sijaan työnantaja voi tarjota heille ohjausta ja tukea ongelmanratkaisuun, mutta katsoa miten he päätyvät työskentelemään asian parissa. Myös tiimin ja tarkkojen työtehtävien valitseminen lisäävät autonomian tunnetta ja sitouttavat työntekijöitä. (Bridger 2015, 62.)

Dan Pink määritteli vuonna 2009 kolme tekijää, jotka motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä: autonomian, mestaruuden ja tarkoituksen. Ihmisillä on tarve määrätä omasta elämästään autonomian kautta, eivätkä työt ole poikkeus. Mestaruudella tarkoitetaan halua oppia uusia asioita ja tulla yhä paremmaksi jossain, joka on henkilölle tärkeää. Tarkoitus tuo ihmisille päämäärän ja tunteen johonkin itseään suurempaan ja merkitykselliseen kuulumisesta. (Bridger 2015, 57.)

Laajalahden & Pennanen (2019, 23) mukaan sisäiset motivaatiotekijät ovat työntekijöiden viestintäkäyttäytymisen takana. Sisäisiä motiiveja osallistumiselle ovat siis muun muassa itsensä kehittäminen asiantuntijana, verkostoituminen ja tiedon jakaminen sekä esimerkiksi identiteetin kehittäminen (Laajalahti & Pennanen 2019, 23).

Huolimatta tieteellisistä tutkimuksista aiheeseen, yrityksissä motivaatio ja työntekijöiden sitouttaminen nähdään yhä usein mustavalkoisesti. Motivaatioon sovelletaan niin kutsuttua keppi tai porkkana -ajattelua, eli toivotusta käytöksestä annetaan palkinto ja

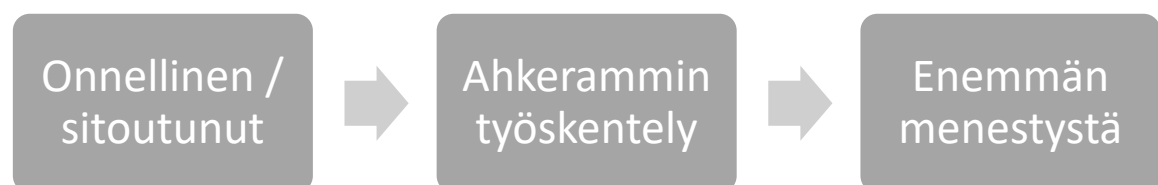
epätoivotusta seuraa rangaistus. Tämän takia yritykset voivat olla haluttomia panostamaan työntekijöiden sitoutumisen ja osallistamisen kehittämiseen, sillä tämä nähdään automaattisesti tarpeena esimerkiksi maksaa työntekijöille lisää palkkaa tai tarjota ylimääräisiä työtunteja. Keppi tai porkkana -ajattelu onkin ollut jossain määrin sovellettavissa yksinkertaisiin ja toistuviin työtehtäviin, mutta työtehtävät ovat nykyään usein pirstaloituneita, monimuotoisia ja monimutkaisia, jolloin yksinkertaiset palkinnot tai rangaistukset eivät ole tehokkaita motiivointikeinoja (Bridger 2015, 57–59.)

Bridger (2015, 52–53) tarkastelee osallistumista ja sitoutumista positiivisen psykologian kautta. Positiivinen psykologia tutkii positiivisen näkökulman vaikutusta ja pyrkii oppimaan siitä mikä toimii negatiivisiin asioihin keskittymisen sijaan. Sitoutuneet työntekijät kukoistavat, joten yhteys positiivisuuteen on olemassa.



Kuvio 1. Nykyinen paradigma, Shawn Achor (käännetty mukaillen Bridger 2015, 53)

Tämä kuvio kiteyttää sen, miten moni meistä perinteisesti mieltää menestyksen ja polun onneen myös työelämässä. Achorin mukaan prosessi on kuitenkin lähtökohtaisesti mahdoton. Vaikka tavoitteiden saavuttaminen voi tuoda hetkellisen täyttymyksen tunteen, pian jahtaamme jo seuraavaa tavoitetta. Kaava onkin päinvastainen. (Bridger 2015, 53.)



Kuvio 2. "The Happiness Advantage", Shawn Achor (käännetty mukaillen Bridger 2015, 53)

Kun ihminen on onnellinen, aivot vapauttavat dopamiinia ja serotoniinia, jotka entisestään lisäävät onnellisuuden tunnetta, mutta myös aktivoivat aivojen oppimiskeskuksia. Onnellisuus on siis menestyksen syy, ei seuraus, kuten perinteisesti on ajateltu. Tämän vuoksi osallistuva henkilökunta vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan johdannaismittareihin. (Bridger 2015, 53.)

Onnellisen ja sitoutuneen työvoiman takana on pitkäjänteinen työ, jossa luodaan organisaatiosta ympäristö, joka tukee edellä mainittuja tavoitteita. Positiivisen ilmapiirin luominen erikseen ennen tärkeitä päätöksiä tai vaativia tehtäviä voi olla haastavaa, jonka vuoksi yrityskulttuurin muutoksen on oltava kokonaisvaltaista. Kun organisaatio tukee työntekijöiden osallistumista, kokevat työntekijät todennäköisemmin positiivisia tunteita. (Bridger 2015, 54.)

Yritysten on siis tärkeää tunnistaa työntekijöiden vaihtelevat motivaatiotekijät ja luoda ympäristö, joka tukee motivaation rakentumista. Jos työntekijöiden motivaatio kumpuaa sisäisistä seikoista, kuten itsensä kehittämisestä ja henkisestä kasvusta, on syytä tarjota mahdollisuuksia ja tukea näiden kehittämiseen. Jos motivaatiotekijät ovat ulkoisia, kannattaa yritysten tarkastella palkitsemiskulttuuriaan.

2.4 Osallistamisen edistäminen

Kumpi tuli ensin, osallistaminen vai parantunut suorituskyky? Usein pohditaan edistääkö osallistaminen korkeampaa suorituskykyä vai luoko korkealla tasolla suoriutuva organisaatio osallistuneempia työntekijöitä? Tutkimusten mukaan osallistaminen on syy, ei seuraus. (Bridger 2015, 19.) Yritysten on siis syytä panostaa osallistavan ilmapiirin luomiseen.

Vaikka tutkimustiedot puhuvat osallistamisen hyödyistä, on organisaatioilla usein hankala keksiä, mistä lähteä liikkeelle. Osallistamisen ja sitoutumisen rakennuselementtien avaaminen ja niihin perehtyminen yksitellen auttaa rakentamaan kestäväää, jatkuvaa työtä osallistamisen edistämiseksi. (Bridger 2015, 119.) Bridgerin (2015, 71) mukaan aidosti osallistavalla ja sitoutumista edistävällä organisaatiolla on viisi tunnuspiirrettä, jotka nivoutuvat kaikki yhteen ja vaikuttavat toinen toisiinsa.

Ensimmäinen piirre on johtaminen. Osallistamisen ja sitoutumisen näkökulmasta hyvän johtajan tehtävä on inspiroida työntekijöitä ja erityisesti tarjota heille tukea ja rohkaisua. Tähän kannustavat avoin johtamistyyli, valmentava ote, kyky ratkoa syntyviä kiistoja, empatia alaisia kohtaan, ihmisten välisten suhteiden kehittäminen ja henkilökohtaiseen kehitykseen kannustaminen. Organisaatio voi kehittää johtamista toivottuun suuntaan

kertomalla avoimesti millaisia ominaisuuksia johtajissa arvostetaan ja nostamalla esille henkilöitä, jotka omaavat edellä mainittuja ominaisuuksia. (Bridger 2015, 74–76.)

Lisäksi yrityksellä tulee olla vahva strateginen narratiivi. Selkeä johdon puolelta sanoitettu selostus siitä minne yritys on matkalla ja miksi auttaa työntekijöitä muodostamaan yhteyden yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Arvojen ja tavoitteiden yhteyden ymmärtäminen rakentaa osaltaan työn merkityksellisyyden tunnetta työntekijöille. Erinomainen tarina on luotu yhteistyössä osallistamalla esimerkiksi organisaation esimiehiä. On tärkeää pitää narratiivi tarpeeksi yksinkertaisena, mutta sen on kerrottava missä yritys on nyt, minne ollaan menossa ja miten sinne päästään. Kun narratiivi on luotu, sitä täytyy ylläpitää säännöllisesti sisäisen viestinnän keinoin. (Bridger 2015, 89–95.)

Kolmas tärkeä osa-alue on työntekijöiden ääni. On tärkeää, että työntekijöiden mielipiteet kiinnostavat organisaatiossa ja heidän äänensä pääsee kuuluville. Kommunikaation työntekijöiden ja esimiesten välillä tulee olla kahdensuuntaista, jotta luottamusta päästään rakentamaan ja avoimuus säilyy. Työntekijöiden kuunteleminen auttaa heitä vaikuttamaan asioihin monella eri tasolla organisaatiokulttuurista omiin työtehtäviinsä. Esimiesten asenne on avainasemassa turvallisen ja luottamusta edistävän ilmapiirin rakentamisessa. (Bridger 2015, 96–98.)

Seuraavana vuorossa on osallistuminen. Pelkkä työntekijöiden ja yrityksen johdon edustajien välinen dialogi ei riitä, vaan sitoutumiseen vaaditaan myös tekoja ja työntekijöiden osallisuutta. Työntekijöiden aktiivinen toimijuus mahdollistaa asioiden tekemisen aidosti eri tavalla ja ruokkii henkilöstön autonomian tarvetta. Yhteistyön korostaminen ja yhteistoimijuuden fasilitointi ovat keinoja, joilla organisaatio voi käytännössä edistää työntekijöiden osallistumista. (Bridger 2015, 99–101.)

Viides Bridgerin tunnistama piirre on rehellisyys. On tärkeää, että teot organisaation sisällä vastaavat määriteltyjä arvoja. Tekojen rehellisyys ja suoraselkäisyys vaikuttavat suoraan työntekijöiden luottamuksen tunteeseen. Esimiesten ja yritysjohtajan käytös on avainasemassa läpinäkyvän ja rehellisen yrityskulttuurin rakentamisessa. (Bridger 2015, 103–104.)

Procomm Academicin (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 19) osallistavan viestinnän teemajulkaisussa puhutaan organisaation osallistamisesta epäsymmetrisenä ja symmetrisenä. Vertailussa (taulukko 1) symmetrinen tapa osallistaa on toivottu lopputulos, jossa sidosryhmät otetaan huomioon läpi prosessin.

Taulukko 1. Epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamisen erot (mukaillen Pekkala & Luoma-Aho 2019, 19)

	Organisaatioiden epäsymmetrinen tapa osallistaa	Organisaatioiden symmetrinen tapa osallistaa
ALOITE	Alkaa, kun organisaatio katsoo tarvitsevansa palautetta	Alkaa, kun sidosryhmät tai organisaatio tunnistaa kehittämiskohteita
SÄÄNNÖT	Toimitaan organisaation ehdoilla ja säännöillä	Toiminnan säännöt sovitaan yhdessä sidosryhmien ja organisaation kanssa
KANAVAT JA TYÖTAVAT	Toimitaan organisaation valitsemissa kanavissa ja organisaation valitsemilla työtavoilla	Toimitaan sidosryhmille parhaiten sopivissa kanavissa ja sidosryhmien valitsemilla työtavoilla
AIKATAULU	Organisaatio päättää, määräaikaan sidottu	Prosessi on jatkuva, ja sidosryhmiltä voi tulla aloitteita koko ajan
VAIHEET	Selvä aloitus, selvä lopetus, projekti kerrallaan	Yhteydenpito jatkuva, teemat vaihtelevat, suhde pysyy
LOGIIKKA	Suoraviivainen prosessi, jossa saadaan vastauksia selvitettäviin kysymyksiin	Jatkuva prosessi, jossa sekä saadaan vastauksia, että nousee uusia kysymyksiä
KOKEMUS	Sidosryhmät kokevat tulevansa kuulluksi	Sidosryhmät kokevat olevansa yhteistyökumppaneita
TOIMIJUUS	Sidosryhmät kokevat heikkoa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa vain vähän.	Sidosryhmät kokevat vahvaa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan.
VIESTINTÄ	Viestintä on projektiluontoista	Viestintä on jakamista ja suhteen jatkuvaa rakentamista
HYÖTY	Osallistamisen avulla saadaan vastauksia etukäteen valittuihin kysymyksiin ja organisaatiossa voi syntyä kokemus, että sidosryhmiä kuunnellaan	Osallistamisen avulla luodaan vastauksia mutta myös uusia kysymyksiä. Osallistaminen myös rakentaa sosiaalista pääomaa

Taulukko 1 vertailee osallistamista organisaatioissa eri lähtökohdista. Epäsymmetrisessä lähestymistavassa osallistumista ei ole otettu osaksi strategista suunnittelua, vaan sidosryhmät otetaan mukaan mahdollisesti vasta prosessin loppuvaiheessa.

Symmetrinen, onnistunut osallistaminen edellyttää työntekijöiden huomioimista prosessin alusta saakka, sidosryhmät voivat olla jopa projektien liikkeellepanevia voimia. Taulukko korostaa, miten tärkeää on kiinnittää huomiota sidosryhmien fasilitointiin ja ottaa heidät osaksi tekemistä tarpeeksi aikaisin. Jos organisaatio on määritellyt projektin kanavat, aikataulun ja tavoitteet ennen kuin sidosryhmiä on kuultu, on lähdetty liikenteeseen osallistamisen kannalta väärästä suunnasta. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 19.)

Osallistumiseen vaikuttavat useat tekijät aina yksilöiden omista arvoista kyseiseen toimintaympäristöön ja teknologisiin valmiuksiin. Työpaikoilla tapahtuvaan osallistamiseen vaikuttaa olennaisesti organisaatiokulttuuri ja siihen sidoksissa olevat tekijät. Sisäinen viestintä, vallitseva ilmapiiri, esihenkilöiden esimerkki sekä kaiken takana oleva johdon tuki. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 20.)

Tarkasteltaessa epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamisen eroja (taulukko 1) nähdään, että symmetrinen osallistaminen sisältää runsaasti vuoropuhelua organisaation ja sidosryhmien välillä. Osapuolten välinen dialogi mahdollistaa yhteisen ratkaisun etsimisen ja osoittaa välittämistä ja kiinnostusta sidosryhmien mielipiteeseen. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 20.)

Monissa organisaatioissa pyritään nykyään itseohjautuvuuteen ja autonomia omalta osaltaan motivoikin osallistumaan. Itseohjautuvia työntekijöitä on kuitenkin syytä tukea organisaation toimesta erilaisilla vuorovaikutuksen keinoilla. (Laajalahti & Pennanen 2019, 36–37.)

Ensimmäinen keino ovat riittävä osaaminen ja resurssit. Organisaation tulee varmistaa yhteistyössä esimiesten kanssa, että työntekijöiltä löytyvät osallistumiseen vaadittava osaaminen ja resurssit. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi teknologiaosaamista tai tarpeeksi aikaa. On tärkeää, että johtajat tarkastelevat myös resurssien jakautumisen tasa-arvoisuutta, kaikille työntekijöille täytyy antaa mahdollisuus osallistua tasaveroisesti. (Laajalahti & Pennanen 2019, 36.)

Toinen tärkeä osa-alue on motivointi ja tarkoituksen luominen. Kun organisaation tavoitteet ja kunkin rooli sen toteutumisessa on selkeä, voidaan työn merkityksellisyyttä lähteä rakentamaan. Organisaation on tärkeä motivoida työntekijöitä ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta esimerkiksi varmistamalla, että osallistamisen kautta saadut ideat viedään aidosti käytäntöön. (Laajalahti & Pennanen 2019, 36.)

Myös organisaatiokulttuurin kehittäminen on olennaista. On tärkeää kehittää organisaatiokulttuuria suuntaan, jossa työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan ja jakamaan tietoa. Turvallinen ympäristö ja osallistumista tukevat rakenteet edesauttavat osallistamista. Organisaatiokulttuuria myös rakennetaan osallistamisen kautta yhdessä työntekijöiden ja johdon välillä. (Laajalahti & Pennanen 2019, 36.)

Viimeisenä keinona Laajalahti & Pennanen pitävät johtajien esimerkkiä. Organisaation esimiesten on ymmärrettävä, että heidän esimerkinsä luo pohjaa ja oletuksia osallistavasta kulttuurista. Vaikka työntekijöitä ei johdeta kontrolloivasti, on hyvä johtaminen osallistamisen edellytys. Koska osallistaminen on vuorovaikutusta, on aito keskustelu ja kahdensuuntainen kommunikaatio työntekijöiden ja johdon välillä olennaista. (Laajalahti & Pennanen 2019, 37.)

2.5 Osallistamisen johtaminen

Jo 1930-luvulla yhdysvaltalaisessa tekstiilitehtaassa tehdyssä sosiaalipsykologian tutkimuksessa saatiin viitteitä osallistamisen toimivuudesta, vaikka termi määriteltiin vasta vuosikymmeniä myöhemminkin. Tehtaassa tutkittiin tapoja parantaa tuottavuutta. Tuottavuutta eniten nosti ryhmä, jonka jäsenet saivat itse päättää tuottavuuden nostoa tavoittelevista toimenpiteistä. Muut ryhmät, joille viestittiin toimenpiteistä, eivät saaneet aikaan yhtä vaikuttavia tuloksia. Ei edes ryhmä, jossa toimista kyllä keskusteltiin, mutta virallinen päätäntävalta jäi muille kuin työntekijöille. Aihetta on tutkittu myös muun muassa muutosjohtamisen saralla. Työntekijöiden aktivoiminen mukaan prosessiin korreloi pienemmän muutosvastarinnan kanssa. Tämän huomattiin pitävän paikkansa jopa näennäisen ongelmallisten muutosten suhteen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että muutostilanteissa muodollisesti osallistava toiminta voi olla jopa haitallisempaa, kuin osallistavien aktiviteettien kokonaan väliin jättäminen. Jos työntekijä on saanut mahdollisuuden osallistua nimellisesti esimerkiksi läsnä olemalla, mutta hänellä ei ole todellista valtaa tai vuorovaikutusta, voi muutosvastarinta jopa pahentua. (Pälli 2019, 44–45.)

Nykypäivän verkostomaiset, matalan hierarkian organisaatiot vaativat työntekijöiltä itseohjautuvaa otetta ja työnantajalta luottoa heitä kohtaan. Pällin (2019, 46) mukaan hyvän johtajan on yhdisteltävä transformationaalista ja transaktionaalista johtamistyyliä. Transformationaalinen johtaminen on työntekijöiden motivointia, kannustamista ja innostamista. Siinä johtaja pyrkii vuorovaikutteisen viestinnän kautta luomaan merkitystä työtehtäville ja antaa vallan työntekijälle. Transaktionaalinen johtaminen puolestaan keskittyy ihmisten sijaan asioihin, kuten työtehtäviin, pyrkien luomaan niille selkeät raamit sääntöineen ja seurauksineen. Transformationaalinen johtaminen on lähtökohtaisesti

hyvin osallistavaa ja valmentavaa, kun taas transaktionaalisessa tyyliässä johtaja antaa valmiiksi selkeät ohjeistukset tehtävän suorittamiseen. Vaikka transformationaalisen johtamisen dialoginen ja osallistamista edistävä luonne sopivat hyvin nykyaikaisille organisaatioille, on johtajan usein tasapainoiltava näiden kahden johtamistyylin välillä ja osattava valita tilanteeseen sopiva tyyli. (Pälli 2019, 46.)

Osallistaminen ja osallisuus kietoutuvat vahvasti yhteen työn murroksen teemojen kanssa. Näitä trendejä ovat esimerkiksi työn maantieteellinen riippumattomuus, erilaiset työsuhteet (esimerkiksi freelancerit), digitaaliset työkalut sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. Osallistaminen on nykyajan organisaatioissa samaan aikaan haaste ja mahdollisuus. (Pälli 2019, 47.)

Pälli (2019, 47–50) jakaa onnistuneen johtamisen neljään eri elementtiin (taulukko 2).

Taulukko 2. Osallistavan johtamisen tavoitteita ja käytäntöjä digitaalisessa työympäristössä (mukaiillen Pälli 2019, 52)

Osallistavan johtamisen tavoitteet	Tavoitteen toteutumista edesauttavat seikat
<p>LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvokkainen viestintä ja/tai (muu) läsnäolo • Viestintäteknologian käyttötavoista ja etiketistä sopiminen • Relationaalinen viestintä • Dialogisuus ja symmetrisyys • Viestinnän ennustettavuus • Työhön liittymättömän vuorovaikutuksen yhdistäminen työhön liittyvään vuorovaikutukseen
<p>JAETTU JOHTAJUUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Päätösvallan ja vastuun antaminen tiimeille • Johtajan roolin irrottaminen hallinnollisesta johtajuudesta • Diversiteetin ja erityisesti kulttuurisen ja kielellisen erilaisuuden ymmärrys, hyväksyntä ja hyödyntäminen
<p>DIVERSITEETIN HALLINTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Myös ei-reaaliaikaisen viestinnän hyödyntäminen, jotta varsinkin erilaisia ja kriittisiä näkemyksiä saadaan esiin • Kielitaidon (lingua franca / englanti) vaihtelun ymmärrys • Rohkaiseminen avoimiin ja myös epävirallisiin keskusteluihin tiedoista, taidoista ja osaamisalueista
<p>TIEDON HALLINTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kohtaamisten/tiedon vaihdon mahdollistaminen ja synnyttäminen sopivilla viestinnällisillä foorumeilla • Organisaation jäsenten tiedon näkyväksi tekeminen • Työtehtäviin liittyvän tiedon tai niissä saavutetun tiedon, tavoitteiden ja etenemisen visualisointi

Luottamusta esiintyy sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja organisaation välillä. Luottamuksen rakentaminen on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Luottamus rakentuu perinteisesti fyysisestä ja henkisestä läsnäolosta. Nykyään työntekijät ja esimies eivät välttämättä oleskele fyysisesti samassa tilassa tai edes maanosassa. Digitaaliset ratkaisut kuitenkin mahdollistavat läsnäolon myös virtuaalisesti ja luottamusta voi rakentaa esimerkiksi luomalla yhteiset pelisäännöt teknologисille ratkaisuille ja noudattamalla niitä. Organisaatioiden sisäiset sosiaaliset kanavat ja alustat auttavat luottamuksen rakentamisessa erityisesti silloin, kun työntekijät käyttävät niitä muuhun kuin varsinaisten työtehtävien suorittamiseen. Työnantajan tulisi siis kannustaa työntekijöitä työn ulkopuoliseen vuorovaikutukseen keskenään, jolloin luottamus rakentuu yhteneväisyyden tunteen myötä. (Pälli 2019, 48.)

Työn projektiluontoisuuden ja verkostoituneen luonteen vuoksi johtamisen vastuuta täytyy aidosti jakaa horisontaalisesti läpi organisaation. Tämä tarkoittaa autonomian ja vastuun antamista esimerkiksi tiimeille, sillä ylhäältä alas johdettuna esimies ei välttämättä edes osaa määritellä tavoitteita. On tärkeää, että johtamista jaetaan aidosti ja tiimit pääsevät myös itse tekemään päätöksiä, jotteivat luotto ja vastuu jää pelkästään sanahelinäksi. Nykyajan asiantuntijatyö ja digitalisaatio vaativat johtajalta erilaisia osallistamisen keinoja, kuin perinteiset hierarkkiset työympäristöt. Johtajan on tärkeä olla luottamusta herättäkkeeseen osa muuta joukkoa täysin erillisen toimijan sijaan. Johtamisen jakaminen pitkin organisaatiota edesauttaa tätä. (Pälli 2019, 49.)

Työntekijät ovat yhä enenevässä määrin heterogeeninen joukko, joten heidän monimuotoisuuteensa reagoiminen on tärkeää. He tulevat erilaisista taustoista ja kulttuureista ja puhuvat usein eri kieliä. Diversiteetin kasvamisella on positiivinen vaikutus organisaation toimintaan, mutta sen johtaminen edellyttää erityistä huomiota. Avainsanoja monimuotoisen työvoiman johtamisessa ovat huomioon ottaminen, joustaminen ja suvaitsevaisuus. Ihmiset kommunikoivat eri tyylein, eikä kaikkia voi pakottaa samaan muottiin. Eri viestintätyylien hyväksyminen auttaa välttämättään virhetulkintoja. Viesteissä on aina tilaa tulkinnalle ja vastaanottajat tekevät johtopäätöksiä viestin lähettäjistä. Johtajien on siis syytä kiinnittää huomiota yhteisten pelisääntöjen laatimiseksi sähköisiin kanaviin ja varmistaa, että kaikki saavat äänensä kuuluville tasa-arvoisesti. (Pälli 2019, 49–50.)

Tiedon hallinta on sekä syy että seuraus osallistavan viestinnän onnistumiselle. Kaikki edellä mainitut teemat nivoutuvat yhteen tiedonhallinnan kanssa. Luottamusta tarvitaan, jotta tietoa uskalletaan jakaa. Jaettu johtajuus kannustaa vahvasti tiedon jakamiseen ja monimuotoisuuden ymmärtäminen on tärkeää, jotta tieto tavoittaa kaikki organisaatiossa.

Tiedon säilöminen ja esittäminen kuvailevassa muodossa on ensiarvoisen tärkeää tehokkaassa tiedon hallinnassa ja johtamisessa. Missä ja miten tietoa säilytetään ja visualisoidaan vaikuttaa organisaation kykyyn hallita tietoa. Johtajan tehtävä on edesauttaa työntekijöiden vuorovaikutusta, sillä tietoa sekä jaetaan että synnytetään vuorovaikutuksessa. (Pälli 2019, 50–51.)

Osallistavan strategiatyön hienous on lähtökohtainen tasa-arvo ja tiedonjako. Osallistavia prosesseja ei tarvitse erikseen jalkauttaa tai myydä työntekijöille ja yhteisiin arvoihin ja strategiaan on helppo sitoutua. (Laajalahti & Pennanen 2019, 30.)

Osallistamisessa koko organisaation vuorovaikutus on avainasemassa. Tämä koskee erityisesti yritysjohtoa, jotka voivat käytöksellään joko edesauttaa tai estää osallistumisen toteutumista. Yritysjohdon esimerkki kannustaa työntekijöitä toimimaan osallistavalla tavalla organisaation sisällä. Tämän lisäksi johtajien vastuulla on varmistaa tasaveroinen kohtelu ja osallistumismahdollisuudet kaikille. Yritysjohdon suhtautuminen vaikuttaa myös merkittävästi siihen, viedäänkö esimerkiksi osallistamisen seurauksena syntyneet innovaatiot käytäntöön, eli jääkö osallistuminen pintapuoliseksi sanahelinäksi vai toteutuuko se aidosti. (Laajalahti & Pennanen 2019, 31.)

Viestinnällä on keskeinen asema osallistamisen ja osallistumisen onnistuneessa toteutuksessa. Siksi sen johtamisesta puhuttaessa yhdeksi pääteemaksi nousee johtajan aidosti vuorovaikutteinen viestintä. Osallistavat toimenpiteet ovat pääasiassa viestinnällisiä ja työntekijöiden aktiivisuus niissä on ensisijalla toiminnan onnistumisessa. Koska onnistumisen salaisuus näyttää piilevän ihmisten välisissä viestintätilanteissa, on johtajien syytä ottaa tämä huomioon. (Pälli 2019, 43–33.)

Osallistaminen on aina strateginen päätös, jota ei voida edistää ilman osallistumista edistävää yrityskulttuuria. Osallistamista ei voi suorittaa erillisenä projektina, vaan sen tulisi olla osa yrityksen kokonaisvaltaista strategiaa. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 24.)

Työntekijälähtöisen toiminnan käyttäminen osallistamisen keinona auttaa implementoimaan osallistamisen osaksi organisaatiokulttuuria ja sitouttaa työntekijöitä. Yksi esimerkki kyseisestä toiminnasta on fasilitoida ryhmä tai yhteisö, jotka edistävät osallistamista. Työntekijät voivat vaihtua, mutta toimintamalli ja ryhmä säilyä toiminnassa pidemmän ajan, jopa vuosia. (Bridger 2015, 155.)

On tärkeää määritellä ryhmän rooli ja vastuut selkeästi. Näin organisaatio osaa etsiä sopivilla taidoilla varusteluja työntekijöitä ja odotukset ovat selkeät kaikille osallistujille. Osallistujia voidaan etsiä monin tavoin. Organisaatio voi lähestyä tehtävää samalla tavalla, kuin avointa työpaikkaa ja etsiä sopivia henkilöitä sisäisen suorahaun kautta ja

valita potentiaaliset henkilöt itse johdon toimesta. Toinen vaihtoehto on ilmoittaa ryhmästä ja etsiä vapaaehtoisia osallistumaan toimintaan. Kolmas vaihtoehto on järjestää niin kutsutut vaalit, jossa muut työntekijät äänestävät ehdokkaiden joukosta sopivia kandidaatteja, kukin yksikkö voi esimerkiksi asettaa oman edustajan ehdolle. Ryhmän tavoitteen määrittäminen on tärkeää, mutta ryhmän osallistujat voivat määrittellä tavoitteen myös itse esimerkiksi ensimmäisellä tapaamisella. Näin jäsenet ovat sitoutuneempia ryhmän missioon. (Bridger 2015, 155.)

2.6 Osallistamisen haasteet

On tärkeää muistaa, että osallistaminen ei aina johda toivottuun lopputulokseen. Koska prosessiin vaikuttavat useat yksittäiset tekijät vallitsevasta ympäristöstä mukana olevien henkilöiden persooniin, on seurauksia mahdotonta ennustaa tarkasti. Jos organisaatiolla on ollut vahvat toiveet ja ennakko-odotukset osallistamisen tuloksista, voi todellisuus olla pettymys. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 18.) Osallistamisessa ei aina myöskään onnistuta. Jos organisaatio ei kykene luomaan aidosti vuorovaikutusta edistävää kulttuuria ja kuuntelemaan työntekijöitä, ei osallistaminen onnistu toivotulla tavalla. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 21.)

Osallistaminen ei aina johda korkealentoisiin kehitysprosesseihin tai toteudu toivotulla tavalla. Työntekijät voivat esimerkiksi toimia pelisääntöjen vastaisesti tai ryhtyä muutosvastarintaan, myös tämä on osallistumista. Kunnianhimoisen lopputulosten sijaan on syytä tarkastella osallistamista prosessina ja itsearvona. Suurin hyöty voi olla työntekijöiden autonomian tunteeseen vastaaminen kuuntelemalla heitä, jolloin yritys viestii työntekijöille heidän olevan tärkeitä ja arvostettuja organisaation jäseniä. (Laajalahti & Pennanen 2019, 30.)

On kuitenkin tärkeää huomioida, että myös eriävät mielipiteet pääsevät esille. Osallistaminen ei ole pelkkää harmoniaa, sillä nimenomaan eri äänien ja näkökulmien huomioiminen parantaa yrityksen kilpailukykyä tuottamalla arvoa ja ideoita, joita ei ilman sidosryhmien panosta olisi keksitty. Kyseenalaistaminen ja vallitsevan tilanteen haastaminen ovat hedelmällistä maaperää innovaatioille ja kehitymiselle. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 23.)

Osallistaminen vie todennäköisesti enemmän aikaa, kuin virtaviivaisten ja hierarkkisten päätösten tekeminen. Tämä voi johtaa siihen, että osallistaminen sivuutetaan resurssien puutteen vuoksi. Joskus puhtaasti tarpeesta johtuen tehtävät nopeat päätökset ovat välttämättömiä. Ajanpuutteen lisäksi osallistaminen ei ole aina mahdollista muista syistä. Esimerkiksi salaisiksi luokiteltavia arkaluonteisia tapauksia on usein mahdoton käsitellä

laajalti sidosryhmien kanssa. Myös vaikutus henkilöiden ja yhteisöjen välisiin suhteisiin on seikka, joka on syytä ottaa huomioon osallistumista käsiteltäessä. Osallistaminen voi aiheuttaa eripuraa organisaation ja sidosryhmien välille, esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa osallistuminen voi nostaa esille valideja kysymyksiä avoimuudesta ja luottamuksesta. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 18.)

Osallistaminen vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Vaikka työntekijät pääsääntöisesti toivovat yhä osallistavampaa otetta työnantajiltaan, ei osallistaminen sovi kaikille. Jokaisella on erilainen henkinen kapasiteetti ja odotukset osallistumisesta voivat myös heikentää työhyvinvointia. Yksi konkreettinen uhka on henkilöstön työajan liukuminen vapaa-ajalle ja tästä seuraava kuormitus. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 18.) Osallistaessa täytyy huomioida työntekijöiden toiveet osallistumisen suhteen; heidän täytyy saada luoda omat pelisääntönsä, milloin ja miten he haluavat olla mukana toiminnassa (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 22).

Laajalahti & Pennanen (2019, 32–33) nimeävät osallistamiselle neljä estettä: resurssien kuten osaamisen puutteen, merkityksellisyyden ja motivaation puutteen, vajavaisen organisaatiokulttuurin sekä esimerkiksi johtamisen puutteen ja muut johtamisen haasteet.

Monen erilaisen resurssin puute voi aiheuttaa haasteita osallistamiselle. Näihin lukeutuvat sekä työntekijöiden henkilökohtaiset resurssit että organisaation yhteiset resurssit. Henkilökohtainen resurssi voi olla esimerkiksi puutteellinen työtietäminen ja luottamus omiin kykyihinsä, työyhteisöön liittyvä resurssi taas esimerkiksi aikapula. Myös puutteellinen osaaminen voi olla esteenä joillekin yksilöille. Kuten aiemmin todettu, osallistuminen on vuorovaikutusta. Jos henkilöllä on heikot vuorovaikutustaidot, on keskustelujen käyminen, oman näkökulman perusteleva ja kompromisseihin pääseminen vaikeaa. Lisäksi vuorovaikutuksellinen osallistuminen edellyttää muun muassa riittävää kielitaitoa. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä työntekijöiden lisäksi esimiehille ja viestinnän ammattilaisille, joiden tehtävä on edistää osallistumista. Lisäksi osallistumisen esteenä voivat olla konkreettiset tekijät, kuten puutteellinen substanssiosaaminen tai kyky käyttää osallistumiseen tarvittavaa tietotekniikkaa. (Laajalahti & Pennanen 2019, 33.)

Koska osallistaminen on vuorovaikutuksellista ja vahvasti johdon vaikutuspiirissä, vaikuttaa organisaation yrityskulttuuri osallistumisen onnistumiseen. Jokaisella yrityksellä on organisaatiokulttuuri, tiedostettiin sitä tai ei. Muun muassa yhteiset arvot, käytännöt, toimitavat ja odotukset luovat rakenteet, jotka muodostavat organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuurin ja osallistamisen suhde on kahdensuuntainen. Toisaalta osallistavat toimitavat luovat tietynlaista yhteistoiminnallista organisaatiokulttuuria, mutta vuorovaikutukseen kannustava organisaatiokulttuuri myös edistää osallistumista.

Organisaatiokulttuuria voi vuorovaikutuksen osalta kehittää päivittäisissä tapaamisissa ja kohtaamisissa. Miten viestintätilanteissa otetaan huomioon uusien ideoiden tai kritiikin esittäjät? Kannustetaanko yrityksessä yhteistyöhön kollegoiden kanssa ja tiedon jakamiseen läpi organisaation? (Laajalahti & Pennanen 2019, 34–35.)

Hedelmällisen organisaatiokulttuurin rakentaminen on perusta, jolle osallistavaa viestintää ja toimintaa voidaan alkaa rakentamaan. Kulttuurin muutokset eivät kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä ja ilman yritysjohton sitoutumista. Viestintäkulttuurit ovat tarttuvia, joten johdon viestinnän on muututtava ensimmäisenä. Kun yrityksen johtohahmot kannustavat esimerkillään vuorovaikutteiseen ja avoimeen viestintään osoittaa se työntekijöille, että kyseiseen toimintaan ja osallisuuteen kannustetaan organisaatiossa. Kuten aina, muutos tuo mukanaan vastarintaa. Epävarmuudesta usein kumpuava vastustus voi johtua työntekijöiden epämukavuudesta uusien toimintatapojen suhteen tai myös konkreettisista vanhentuneista toimintamalleista, jotka toimivat esteinä osallistumiselle. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 22.)

Yritysjohton toiminnalla on organisaatiokulttuurin rakentamisen lisäksi myös muita vaikutuksia osallistamiseen. Johtajien tehtävä on luoda turvallinen ja vakaa ympäristö, jotta työntekijät uskaltavat osallistua. Esimiehet voivat antaa työntekijöilleen osallistamiseen innostavaa autonomiaa ja kannustaa itseohjautuvuuteen, mutta sen lisäksi toimia yhä tukijoina ja ohjata heitä eteenpäin. Johtajien on tärkeää pitää mielessä työntekijöiden väliset erot ja ottaa nämä huomioon yksilölähtöisessä johtamisessa. Kaikkia ei voi osallistaa samalla tavalla, eivätkä kaikki kaipaa osallistumista samalla tasolla. Eroavaisuuksia voivat aiheuttaa esimerkiksi työntekijöiden ikä ja kulttuuri. (Laajalahti & Pennanen 2019, 35.)

2.7 Osallistamisen mittaaminen

Sitä mitä ei ole määritelty, ei voida mitata. Koska osallistamiselle ei ole yhtä selkeää määritelmää, on tärkeää, että organisaation sisällä on selkeä idea siitä, mitä osallistamisella tarkoitetaan. Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa suunnittelemaan sopivia mittareita. Kuten kaikessa mittaamisessa, myös osallistamisessa oleellisin kysymys ”Mitä haluamme mitata?” paljastaa oikeat mittarit. Esimerkiksi, haluammeko mitata osallistamisen keinoja vai määrää? Mittarit vaihtelevat tavoitteesta riippuen. Tärkeintä on selvittää oman organisaation prioriteetti, mikä on meille tärkeintä selvittää? (Bridger 2015, 191–192.)

Yksi yleisesti käytetty mittari on työntekijöille suunnattu kysely. Kuten aiemmin todettiin, tärkeintä on määritellä tavoite, joka auttaa muotoilemaan kyselyyn tarvittavat kysymykset.

Yleisiä teemoja onnistuneen osallistamisen ja sitoutumisen mittaamiseksi ovat esimerkiksi ylpeys työnantajasta, tyytyväisyys työnantajaa kohtaan, työtyytyväisyys sekä ajatukset palkitsemisesta ja viestinnästä. (Bridger 2015, 200.) Koska osallistamisen mittaaminen voi olla haastavaa, on hyvä idea täydentää kyselytutkimuksia kvalitatiivisella tutkimuksella. Tulosten jakaminen sisäisesti edistää avointa ja rehellistä kommunikaatiota organisaatiossa. (Bridger 2015, 191–192.)

3 Työntekijälähtöinen ympäristövastuullisuustoiminta

Globalisaation myötä maailma on muuttunut. Ihmiset ja yritykset pääsevät käsiksi tietoon ja teknologian kehitykseen tasa-arvoisemmin, jolloin lisäarvoa tulee etsiä muualta. Työntekijöiden tuottamien innovaatioiden hyödyntäminen tuo yrityksille kilpailuetua, joka ei ole helposti kopioitavissa. Ideointi ja kehitystyö ovat nykyajan maailmassa pakollinen piirre yrityksille ja innovointi nähdään tärkeänä kasvun ajurina. Innovointi on muuttanut muotoaan. Ennen tuotekehitys nähtiin insinöörilähtöisinä keksintöinä, nykyään tunnustetaan muiden innovaatiolähteiden, kuten työntekijöiden merkitys yrityksille. Kehitystyö on osa yritysten jokapäiväistä toimintaa ja innovaatioita esiintyy myös päivittäisellä tasolla esimerkiksi prosessien hiomisena. Tuotekehityksen ja korkealentoisten yksittäisten ideoiden sijaan työntekijälähtöinen innovointi tarkastelee päivittäisessä työssä ja vuorovaikutuksessa syntyviä ratkaisuja ja tämän potentiaalın hyödyntämistä. (Høyrup 2012, 4–5.) Työssä tarkastellaan työntekijälähtöistä kehittämistä tästä näkökulmasta, mutta ei myöskään poissuljeta suurien, mullistavien innovaatioiden syntymisen mahdollisuutta työntekijöitä osallistavan toiminnan seurauksena.

Kyky tuottaa innovaatioita on välttämätön yrityksen kilpailukyvyn ja kehityksen kannalta. Nykyään ideoinnin katsotaan olevan tiedonvaihtoa organisaation eri toimijoiden välillä. (Aasen, Amundsen, Gressgård & Hansen 2012, 58–59.) Perinteisesti ympäristövastuullisuusasioita johdetaan ylhäältä alas ja toimet pohjautuvat esimerkiksi ulkoisten eksperttien ehdotuksiin. Vaikka rivityöntekijät eivät ole vastuullisuusasiantuntijoita, on heillä tietoa oman työnkuvansa ympäristövaikutuksista ja käytännön mahdollisuuksista ekologisiin parannuksiin omassa organisaatiossaan. Kun heitä tuetaan kannustavalla yrityskulttuurilla ja tarvittavilla rakenteilla, voi hyöty yrityksen ympäristötoiminnalle olla merkittävä. (Süßbauer ym 2019, 210.)

Työntekijälähtöisen innovoinnin suunnittelu ja johtaminen voi epäonnistuessaan hankaloittaa työntekijöiden osallistumista kehittämistoimintaan. Rakenteet ja suunnittelu ovat kuitenkin tarpeellisia, jotta ideat saadaan tuotua käytäntöön ja pitkäaikaista kehittämistyötä edistettyä. (Telborg, Redien-Collot, Bonnafous-Boucher & Viala 2012, 34–35.)

3.1 Yritysvastuu ja ympäristövastuu

Yritysvastuu on tema, jonka merkitys korostuu vuosi vuodelta. Elinkeinoelämän Keskusliiton vuonna 2018 teettämän tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa suomalaisista yrityksistä pitää yritysvastuun merkitystä suurena tai kasvavana yrityksen liiketoiminnalle. Vastuullisuuteen vaikuttavat useat eri tekijät organisaation

toimintaympäristössä aina lainsäätäjien vaatimuksista sidosryhmien odotuksiin ja organisaation omiin arvoihin. Vastuullinen yritys toimii paikallisten lakien asettamien rajojen puitteissa. Yritysvastuuta koskevia lainsäädännöllisiä tekijöitä ovat esimerkiksi päästörajoitukset ja työaikalainsäädäntö. Eri sidosryhmillä, kuten sijoittajilla, henkilöstöllä ja kuluttajilla voi olla erilaiset odotukset yrityksen vastuullisuustoimista. Sidosryhmien vaikutus ja merkitys yritykselle riippuu kontekstista ja tilanteesta. Vastuullinen yritys on tietoinen toimintansa ekologisista, sosiaalisista ja taloudellisista vaikutuksista ja pyrkii minimoimaan niiden negatiivisia vaikutuksia. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2019, 4–6.) Tässä työssä yritysvastuuta käsitellään erityisesti ympäristövastuun näkökulmasta. Elinkeinoelämän Keskusliiton (2019, 9) mukaan erityisesti pienissä perheomisteisissa yrityksissä yritysjohtajan arvoilla ja aktiivisuudella on suuri merkitys yritysvastuullisuuden toteutumisessa.

Yritysvastuullisuus on aina osa yrityksen päivittäistä toimintaa, eikä sitä voida irrottaa käytännön työskentelystä (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2019, 5). Yritys ei voi uskottavasti tehdä esimerkiksi lahjoituksia hyväntekeväisyyteen tai yksittäisiä ulkoisia ekologisia tekoja, jos samaan aikaan sen ydinliiketoiminta kuormittaa ympäristöä kohtuuttomasti. Muuttuva toimintaympäristö vaatii yritysvastuulta enemmän. (Juutinen 2016, 27–28.)

Jokaisen yrityksen toiminta vaikuttaa ympäristöön joko suoraan tai välillisesti. Ympäristövastuullinen yritys pyrkii minimoimaan toimintansa negatiiviset vaikutukset ympäristöön. Ympäristövastuullisuuden osa-alueita ovat ilmastonmuutoksen torjuminen, luonnonvarojen kohtuullinen käyttö, luonnon monimuotoisuuden edistäminen ja ympäristön (vesistöt, ilmakehä, maaperä) suojelu. Ympäristövastuu on monelle yritykselle kilpailutekijä, eivätkä vastuullisuustavoitteet ole aina ristiriidassa yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Ympäristöhaittoja vähentämällä saavutetaan usein myös esimerkiksi kustannussäästöjä. Energiankäytön tehostaminen pienentää sähkö- ja lämmityskuluja ja ruokahävikin vähentäminen puolestaan parantaa katteita. (Ekokompassi 2021.)

Yrityksiin kohdistuu usein jopa ristiriitaisia vaatimuksia eri sidosryhmiltä myös ympäristövastuullisuutta koskien. Työntekijöillä, osakkailla, lainsäätäjillä ja asiakkailta voi olla keskenään ristiriitaiset odotukset organisaation ympäristövastuullisuustoimista. On kuitenkin selvää, että ympäristöasioita täytyy käsitellä ja proaktiivinen ote voi luoda kilpailuetua yrityksille. (Buhl ym. 2016, 1.)

Yritysvastuu tulee aina tuoda osaksi yrityksen operatiivista toimintaa ja prosesseja. Työntekijöiden osallistaminen työhön mahdollisimman laajalla skaalalla tukee yritysvastuullisuuden integroimista osaksi liiketoimintaa. Työntekijät osaavat kertoa vastuullisuuden ongelmakohtista ja esimerkiksi asiakkaiden suunnalta tulevasta

paineesta. Näin työskentelemällä voidaan huomioida käytännön näkökulma ja käsitellä asiaa riittävän laajalti. (Juutinen 2016, 178–181.)

3.2 Työntekijälähtöinen kehittäminen

Työntekijät ovat usein aliarvioitu ja hyödyntämätön resurssi, kun tarkastellaan yrityksen innovaatiotoimintaa. Tavalliset työntekijät ratkovat ongelmia ja tuottavat uutta tietoa yrityksen toiminnasta jatkuvasti, muokaten omaa työtään ja sitä kautta yrityksen toimintatapoja. Organisaation tulee tunnistaa, kannustaa ja kehittää työntekijöiden ideointia, jotta yritys saa käyttöönsä koko kehittämispotentiaalinsa. (Høytrup 2012, 6.)

Työntekijälähtöisessä kehittämisessä työntekijät otetaan mukaan ideoimaan ja kehittämään yrityksen toimintaa, vaikka innovointi ei nimenomaisesti ole osa heidän työtehtäviään (Buhl ym. 2016, 2).

Työntekijälähtöinen innovointi käsittelee sekä prosessia että syntyneitä lopputulosta, joka voi olla konkreettisen tuotteen lisäksi esimerkiksi prosessin tai palvelun muokkaamista. Työntekijälähtöisessä innovoinnissa työntekijä tai työntekijät ehdottavat ja kehittävät uusia ideoita, kuten tuotteita tai prosessimuutoksia, ja vievät ne käytäntöön. Innovointia voivat harrastaa kaikki työntekijät rivityöläisistä asiantuntijoihin ja se voi olla suunnittelematonta tai suunnitelmallista kehittämistoimintaa (Høytrup 2021, 7-8.) Työntekijälähtöinen innovointi pohjautuu työntekijöiden hiljaiseen tietoon ja asiantuntijuuteen, jota he ovat kerryttäneet työtehtäviensä hoitamisesta ja työympäristöään tarkkailemalla (Buhl ym. 2016, 4).

Kun henkilöstö otetaan mukaan kehittämään vastuullisuustoimintaa alusta asti, he sitoutuvat yrityksen vastuullisuusstrategiaan ja kokevat suurempaa merkityksellisyyttä työstään. Johdon tehtävä on tukea työntekijöitä vastuullisuustoimien kehittämisessä. Työntekijöiden osallistaminen tarjoaa työntekijöiden motiivoinnin lisäksi arvokasta tietoa potentiaalisista kehityskohteista vastuullisuuden saralla ja edesauttaa vastuullisuustoimien operatiivisessa toteutuksessa. Se luo myös sisäistä uskottavuutta yrityksen vastuullisuusprojekteille ylhäältä johdettuun prosessiin verrattuna. (Kuvaja & Malmelin 2008, 67–68.)

Vaikka työntekijälähtöinen kehittäminen lähtee liikkeelle työntekijätasolta, hierarkian alapäästä, vaatii onnistunut työntekijöiden innovointi myös johtotason osallistumista (Buhl ym. 2015, 4). Jos ideoita syntyy ja niitä toteutetaan ilman rakenteita, voi kehittäminen olla sekavaa, ja hankalasti ennustettavissa organisaatiotasolla. Tämän vuoksi johtajilla on kaksi roolia työntekijälähtöisessä kehittämisessä. He voivat koordinoita työntekijöiden ideointia ja tuoda kehittämisen osaksi yrityksen toimintaa. Lisäksi he voivat aktiivisesti pyytää työntekijöitä mukaan kehittämään ja ideoimaan, jolloin toiminta on yrityksen

selkeästi organisoimaa. Työntekijälähtöistä ideointia voi tapahtua siis ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin johdettuna. (Høyrup 2012, 9.) Työntekijälähtöinen innovointi kulkee usein käsi kädessä työpaikalla oppimisen kanssa. Organisaatiot voivat edistää innovaatioita luomalla oppimiseen kannustavan ilmapiirin ja työntekijöiden henkilökohtainen oppimispolku luo usein uusia innovaatioita. (Høyrup 2012, 30–31.)

Aasen ym. (2012, 62) määrittelevät kolme eri osa-aluetta organisaatioissa, jotka ovat tärkeitä onnistumiselle työntekijälähtöisessä innovoinnissa: roolit, yrityskulttuuri ja työkalut. Esimiesten rooli on olla avoin muutokselle ja vuorovaikutukselle. Johtajien on oltava valmiita jakamaan vastuuta työntekijöille ja antaa heille autonomiaa ideointiin ja toteuttamiseen. Työntekijöille tulee antaa selkeä ohjeistus vaatimuksista, mutta myös läpinäkyvästi kunnia toteutetuista ideoista. Erityisesti lähiesimiehet ovat tärkeässä roolissa työntekijöiden motivoimisessa ja kannustamisessa ideointiin. Jos työntekijät tuntevat rooliensa olevan tärkeitä ja heitä kunnioitettavan, suhtautuvat he työntekijälähtöiseen innovointiin positiivisemmin. Heidän sitoutumiseensa vaikuttaa myös tiedon jakaminen työnkuvan ulkopuolelta, esimerkiksi yrityksen taloustietojen tai strategisten linjausten muodossa. (Aasen ym. 2012, 63–64.)

Toinen merkittävä tekijä työntekijälähtöisen innovoinnin onnistumisessa on yrityskulttuuri. Sitoutuminen, yhteistyö ja ylpeys työnantajasta ovat piirteitä, jotka saavat työntekijät tekemään parhaansa yrityksen tavoitteiden eteen. Myös luotettavuus, autonomia, suvaitsevaisuus ja turvallisuudentunne ovat merkittäviä yrityskulttuurin piirteitä. Luottamus on avainasemassa vuorovaikutuksellisen suhteen rakentumisessa työntekijöiden ja yrityksen välillä, myös kehittämistoiminnassa. Autonomia edesauttaa työntekijöitä ideoimaan luovasti ja tuo heille intoa olla mukana kehitystoiminnassa. Koska ihmiset ovat erilaisia ja omaavat eri kykyjä, on luonnollista, että suvaitsevainen ja monimuotoinen henkilöstö tuottaa parhaalla tavalla monipuolisia ideoita. Turvallisuuden tunne auttaa työntekijöitä uskaltamaan innovoimaan toimia, jotka poikkeavat perinteisestä. Kaksi viimeistä tunnistettua piirrettä ovat avoimuus ja oppimista edistävä kulttuuri. Yrityskulttuurin tulee tarkastella muutosta positiivisena asiana ja kannustaa siihen koko organisaation tasolla viestimällä muutoksista avoimesti ja läpinäkyvästi. (Aasen ym. 2012, 64–66.) Vastuun antaminen tiimeille ja työntekijöille sekä matalan hierarkian yrityskulttuuri edistävät työntekijöiden osallistumista ympäristövastuullisuustoimien ideointiin (Süßbauer ym. 2019, 215).

Kolmas osa-alue innovoinnin edistämässä ovat työkalut ja keinot. Edellä mainittuja ovat muun muassa uutiskirjeet, intranetit ja tarkoitusta varten suunnitellut prosessit ja mallit. Työkaluja löytyy laajalla skaalalla ja niiden tarkoitus on osallistaa työntekijöitä ideointiin ja

tukea prosessin eri vaiheita. (Aasen ym. 2012, 66–67.) Kolmen osa-alueen (roolit, yrityskulttuuri ja työkalut) yhdistelmä luo pohjan onnistuneelle työntekijöiden ideoinnille.

3.3 Ekoinnovointi

Ekoinnovoinnin termistö on hajautunutta ja samalle termille on useita synonyymeja (englanniksi *eco-innovation*, *green innovation*, *environmental innovation* ja *environmentally sustainable innovation*). Ekoinnovaatio voi kattokäsitteenä sisältää sekä tuotekehityksen että prosessien kehittämisen ympäristöystävällisempään suuntaan. (Buhl ym. 2016, 3.)

Ympäristöjohtamisen saralla työntekijöiden osallistuminen yritysjohton lisäksi nähdään tärkeänä tekijänä onnistuneessa ympäristövastuullisuustoiminnassa. Työntekijöiltä löytyy luovuutta ideoida ympäristövastuullisuutta parantavia toimia, vaikka ne eivät ole osa heidän päivittäisiä työtehtäviään. Motivaatio ekoinnovointiin kumpuaa usein vapaaehtoisesti työntekijöiden omista arvoista ja kiinnostuksesta ympäristöasioihin. Työntekijöiden innovoinnista nimenomaisesti ympäristövastuullisuuden kehittämiseen löytyy toistaiseksi vähän kirjallisuutta verrattuna työntekijälähtöiseen innovointiin yleisesti. (Buhl ym. 2016, 4–5.)

Koska ympäristövastuullisuuden innovaatiot kumpuavat usein luovuudesta, on työntekijälähtöinen ympäristövastuullisuuden kehittäminen järkevää. Yksinkertaisesti ajatellen työntekijöiden määrä ylittää johtajien määrän. Jos vastuullisuuden kehittämisessä hyödynnetään ainoastaan ylintä johtoa, jää työntekijöiden luova potentiaali hyödyntämättä. (Buhl ym. 2016, 5–6.)

Onnistunut ympäristötoiminta vaatii työntekijöiden osallistumista kaikilta organisaation tasoilta. Niin kutsutut rivityöntekijät vaikuttavat yrityksen ympäristötoimintaan ainakin kolmella tavalla. He saavat käytännön työtehtävistä hiljaista tietoa ja heidän kokemustensa perusteella voidaan tehdä parannuksia organisaation ympäristötoimiin esimerkiksi lisäämällä ympäristöystävällisiä tuotteita valikoimaan. Lisäksi he voivat toimia yrityksen ympäristölähtöisinä asiakasrajapinnassa toimiessaan ja omien verkostojensa parissa. Kolmannessa roolissa työntekijät ovat organisaation sisäisten ympäristötoimien kohteena. On tärkeää jalkauttaa ympäristötoimenpiteet sisäisesti, jotta toiminta heijastelee yrityksen ulkoista ympäristöstrategiaa. (Süßbauer ym. 2019, 210–211.) Ulkoisten eksperttien lisäksi ekoinnovaatioita voi syntyä käytännön työtä tekevilta yksilöiltä, vaikka nämä eivät olisi asiantuntijoita. Työntekijät ovat kuitenkin ympäristökehittämisen suhteen pitkälti hyödyntämätön ryhmä. (Buhl ym. 2016, 2.)

Saksalainen NAHGAST-hanke pyrki kehittämään ja toteuttamaan kestävän kehityksen toimia erilaisissa julkisissa ja yksityisissä ravintola-alan yrityksissä. Työntekijöiden panostus ympäristövastuullisuuden kehittämisessä ei ollut tutkimuksen kohteena, mutta nousi esille tutkimusprosessin aikana. Tutkijat huomasivat eri rooleissa työskentelevien työntekijöiden panoksen olevan avainasemassa ympäristöystävällisten toimien ideoimisessa ja toteuttamisessa. Keittiöhenkilökunta käytti osaamistaan hyväksi ruokalistasuunnittelussa, salihenkilökunta viesti muutoksista asiakkaille ja osto-osasto etsi uusien tuotteiden lisäksi uusia, ekologisempia tavarantoimittajia. Projekti vahvisti käsitystä siitä, että työntekijöiden osallistuminen innovointiin auttaa ympäristövastuullisuuden edistämässä. Erityisen onnistuneeksi projekti katsottiin monipuolisen työntekijäedustuksen ansioista, mukana oli työntekijöitä eri osastoilta ja rooleista. (Süßbauer ym. 2019, 212.)

Yritysten tulee ottaa huomioon, että työntekijälähtöiset ympäristöinnovaatiot voivat vaatia panostuksia esimerkiksi rakenteisiin ja työntekijöiden motivaatio voi vaihdella projektista ja kohteesta riippuen. NAHGAST-projektissa huomattiin työntekijöiden toimivan ympäristötoimien toteuttajina paremmin, jos he kokivat olevansa asiantuntijoita aiheessa, vaikka se ei kuuluisikaan heidän varsinaisiin työtehtäviinsä. Organisaatioiden kannattaa hyödyntää työntekijöidensä täysi potentiaali ja tarkastella heidän kykyjään tiukkojen työtehtävien ulkopuolella. (Süßbauer ym. 2019, 212.)

Työntekijöiden osallistumista ekoinnovointiin edistävät pääasiassa samat tekijät, kuin työntekijöiden innovointia yleisesti: yrityskulttuuri, johtajien tuki ja tarvittavat rakenteet (Buhl ym. 2016, 8). Työntekijälähtöinen ekoinnovointi pyrkii samaan kuin työntekijälähtöinen innovointi yleisesti, osallistamaan työntekijät kaikkiin kehitysprosessin vaiheisiin: ideointi, jatkokehittäminen, edistäminen ja toteuttaminen. Ekoinnovoinnin kohteena ovat kuitenkin ainoastaan ympäristövastuullisuutta parantavat tekijät. Lisäksi ekoinnovoinnin erityispiirteenä pidetään työntekijöiden vapaaehtoista osallistumista ympäristöasioiden kehittämiseen, joka kumpuaa usein heidän omista arvoistaan. (Buhl ym. 2016, 9–10.)

Työntekijöiltä löytyy usein luovuutta kehittää työtehtäviään ja heillä on työpaikan ulkopuolella rooleja, jotka auttavat ekologisissa innovaatioissa. Työntekijät ovat yksityisiä kuluttajia ja heillä voi olla kokemusta ympäristöasioista esimerkiksi oman vihreän identiteettinsä kautta. Erityisesti nämä vihreän identiteetin omaavat työntekijät omaavat yritykselle arvokasta tietotaitoa ja heiltä löytyy halua todelliseen muutokseen. (Buhl ym. 2016, 2.)

3.4 Työntekijöiden vihreä identiteetti

Yksi potentiaalinen ryhmä ympäristövastuullisuustoiminnalle ovat työntekijät, joilla on niin kutsuttu vihreä identiteetti. Näillä työntekijöillä on vihreät arvot ja kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen on heille tärkeää henkilökohtaisessa elämässä. Koska he ovat kiinnostuneita ympäristövastuullisuusasioista, löytyy heiltä runsaasti tietoa aiheesta ja osaamista ympäristötoimien toteuttamisessa. Vihreän identiteetin työntekijät haluavat toimia arvojensa mukaisesti myös työelämässä ja parantaa työnantajansa ympäristövastuullisuutta, vähentäen ympäristökuormitusta. Kyseisellä ryhmällä on erityistä potentiaalia ekologisten innovaatioiden suhteen, sillä heitä ajavat sisäiset motivaatiotekijät, eivätkä he vaadi samalla tavalla esimiesten ohjeistusta, vaan ovat omaaloitteisia ympäristöideoiden suhteen. Vihreät arvot omaavia työntekijöitä löytyy usein yrityksen eri tasoilta ja rooleista. Koska he ovat motivoituneita ympäristövastuullisuuden kehittämiseen ja heiltä löytyy tietotaitoa aiheesta, ovat he arvokas ryhmä ympäristövastuullisuuden kehittämisprosesseihin. (Buhl ym. 2016, 7-8.)

Yrityksen tuella on merkittävä vaikutus työntekijöiden halukkuuteen osallistua ympäristövastuullisuuden kehittämiseen. Kirjallisuudessa ei ole toistaiseksi tehty selkeää erottelua ja tutkimusta vihreät arvot omaavien ja ei-vihreät arvot omaavien työntekijöiden osallistumisesta. On mahdollista, että nämä kaksi ryhmää tarvitsevat tukea organisaatiolta eri tavoilla. Vihreät arvot omaavat työntekijät ovat potentiaalisesti kriittisiä työnantajansa tarjoamaan tukeen ja arvoihin. Jos he kokevat, etteivät heidän ympäristöideansa saa tukea ja yritysjohto ei jaa heidän arvojaan, voivat he vähentää osallistumista ympäristövastuullisuuden kehittämiseen. Vihreät arvot omaavat työntekijät suoriutuvat paremmin, kun heille annetaan autonomia prosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Koska heiltä löytyy keskimääräistä työntekijää enemmän tietoa aiheesta, olisi esimerkiksi perustason ympäristökoulutuksen tarjoaminen turhaa. (Buhl ym. 2016, 9.)

Koska vihreät arvot omaaville työntekijöille on erityisen tärkeää elää samojen arvojen mukaisesti henkilökohtaisessa ja työelämässä, tarjoaa heidän osallistamisensa ekoinnovointiin paljon hyötyjä. Työntekijöiden luovuuden inspiroimisen lisäksi kehittämisprosessiin osallistuminen lisää työtyytyväisyyttä ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Buhl ym. 2016, 11.)

Työntekijöiden osallistumisella ympäristövastuullisuuden kehittämiseen on myös riskejä. Työntekijöiltä vaaditaan ympäristöystävällistä käytöstä ja omien työtehtäviensä lisäksi ekoinnovointia. Tämä voi aiheuttaa kuormitusta joillekin työntekijöille, mikä puolestaan johtaa kehityksen hidastumiseen. (Buhl ym. 2016, 11.)

3.5 Työntekijöiden ympäristövastuullisuustoiminnan hyödyt

Yleisellä tasolla työntekijöiden osallistuminen yrityksen toimintaan lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan, vähentäen muun muassa työntekijöiden vaihtuvuutta. Lisäksi työntekijöiden osallistuminen yrityksen kehittämistoimintaan vähentää muutosvastarintaa ja parantaa työntekijöiden asenteita muutostilanteita kohtaan. Samat vaikutukset ovat nähtävissä myös ympäristötoimintaan osallistumisen tuloksina. (Benn, Teo & Martin 2015, 493–494.)

Työntekijälähtöinen ympäristövastuullisuuden kehittäminen tuo mukanaan hyötyjä läpi yrityksen liiketoimintarajapinnan. Työntekijöiden osallistuminen auttaa pienentämään haittavaikutuksia ympäristölle esimerkiksi jätteen vähentämisen, päästöjen pienentämisen ja resurssien tehokkaamman käytön saralla. (Benn ym. 2015, 494.) Parantuneen ympäristövaikutuksen (esimerkiksi pienentyneet hiilidioksidipäästöt) lisäksi työntekijälähtöisellä ekologisella kehittämisellä on konkreettisia hyötyjä eri sidosryhmille. Se voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloustilanteeseen muun muassa kasvaneen myynnin ansioista, joka syntyy onnistuneiden vihreiden ratkaisujen ansioista. Lisäksi ekologiset innovaatiot ovat yhteydessä asiakastytytyväisyyteen. Ne vaikuttavat yrityksen aineettomaan pääomaan, kuten brändiin positiivisesti. Yritys voi myös esiintyä houkuttelevana työnantajana työntekijälähtöisen ympäristökehittämisen ansioista ja sitouttaa työntekijöitä sisäisesti. (Buhl ym. 2016, 3.)

Työntekijälähtöisestä innovoinnista puhuttaessa fokus on usein työntekijöiden hiljaisessa tiedossa ja sen tuomassa lisäarvossa. Työntekijöillä on uniikkia tietoa työtehtävistään ja organisaatiostaan, jota esimiehillä ei ole samassa kapasiteetissa. Työntekijät kerryttävät osaamistaan työskentelyn ohessa. Tämän lisäksi heillä on kuitenkin myös yksityisinä kuluttajina kerrytettyä tietoa, jota voidaan hyödyntää ympäristövastuullisuuden kehittämisessä. Erityisesti vihreät arvot omaavilla työntekijöillä voi olla osaamista ympäristövastuullisuusasioista, jolloin heidän asiantuntemuksensa on arvokasta työnantajalle. (Buhl ym. 2016, 6.)

Työntekijöiden osallistuminen ympäristövastuullisuusprojekteihin ei ainoastaan tuo yritykselle tietoa henkilöstön suunnalta, vaan auttaa myös työntekijöitä syventämään osaamistaan ympäristövastuullisuudesta, jos he eivät ole aiheen asiantuntijoita entuudestaan. Lisääntynyt tietoisuus ympäristövastuullisuudesta saa usein työntekijöitä muuttamaan työskentelytapojaan ympäristöystävällisemmiksi. (Benn ym. 2015, 494.)

Työntekijöiden integroiminen osaksi kehittämisprosesseja auttaa luomaan parempia tuotteita. Koska työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa, on heillä yritysjohtoa tai erillistä

kehitysosastoa parempi tietämys asiakkaiden toiveista ja siitä, miten prosessit todellisuudessa toimivat. Tämä auttaa organisaatioita luomaan ympäristöystävällisiä tuotteita ja prosesseja, joille on todellista kysyntää ja joiden ympäristövaikutukset saadaan minimoitua. Ylhäältä alas johdetuissa kehittämisprosesseina vaarana on vähäinen asiakasymmärrys ja käytännön kokemuksen puute, jolloin ekologiset innovaatiot eivät välttämättä palvele tarkoitustaan. (Buhl ym. 2016, 6.)

3.6 Vuoropuhelu

Osallistamisen mukanaan tuoma vuorovaikutus ja dialoginen viestintä luo organisaatioille mahdollisuuksien lisäksi myös haasteita muuttaa käytäntöjään. Ajatusten vaihto ja sidosryhmien kuuntelu vaatii viestinnältä avoimuutta ja eri osapuolien äänien esiintuomista tavalla, joka ei välttämättä ole kuulunut viestinnän johtamiseen aiemmin. Viestinnällä on usein tavoiteltu johdonmukaisuutta, joten kommunikoiiva ja useat eri äänet yhdistävä ja huomioonottava näkökulma on uusi. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 20.)

Vuorovaikutus on organisaation peruskivi, sen avulla ja varaan rakennetaan kaikki toiminta. Vuorovaikutus on työkalu, jonka avulla organisaatiota kehitetään, muokataan ja kasvatetaan. (Laajalahti & Pennanen 2019, 31.)

Vaikka viestintään osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, on viestinnän ammattilaisilla merkittävä rooli osallistamisen edistämisessä. Heidän tehtävänä on työyhteisöviestinnän kautta kannustaa vuorovaikutukseen ja selventää osallistamisen keinoja ja prosesseja. On tärkeää huolehtia, että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua ja työntekijät tietävät missä organisaation osallistamisen suhteen mennään. (Laajalahti & Pennanen 2019, 31.)

Vuoropuhelu on ennen kaikkea keino rakentaa luottamusta. Sidosryhmien kanssa käytävällä vuoropuhelulla, tai dialogilla, on useita hyötyjä. Vuorovaikutus edistää innovointia, rakentaa luottamusta yritystä ja sen tuotteita kohtaan, lisää tunnettuutta ja vaikuttaa positiivisesti erilaisiin toimintoihin, kuten rahoituksen hankkimiseen ja rekrytointiin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 84–85.)

Sidosryhmien vaikutus yrityksille vaihtelee toimialan ja liiketoiminnan luonteen vuoksi. Jotkut sidosryhmät ovat tärkeämpiä kuin toiset. Tämän vuoksi myös sidosryhmien kanssa viestiminen vaihtelee. Joillekin sidosryhmille voi yksinkertaisesti tiedottaa asioista, mutta tärkeimpien ryhmien kanssa on syytä käydä vuoropuhelua ja tehdä yhteistyötä. (Juutinen 2016, 130.) Yritysten on syytä tiedostaa, että ne ovat väistämättä vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Kun tämä tiedostetaan ja vuoropuheluun keskitetään resursseja, voidaan dialogia hallita paremmin ja saada hyödyllistä tietoa irti yritykselle. Tärkeää on

myös asenne, vuorovaikutteinen viestintä vaatii aitoa läsnäoloa ja halua kuulla, mitä sidosryhmillä on sanottavana ja erityisesti mitä yritys voi kuullusta oppia. (Kuvaja & Malmelin 2008, 97.)

Koska aidon vuoropuhelun on tarkoitus rakentaa luottamusta sekä jakaa ideoita ja näkemyksiä eri sidosryhmien kanssa, on syytä kiinnittää huomiota vuoropuhelun laatuun. Kaikki kanssakäyminen sidosryhmien kanssa ei ole automaattisesti vuorovaikutteista. Vastuullisesti viestivä yritys tarjoaa kaikille osallistujille mahdollisuuden osallistua keskusteluun tasavertaisesti. Dialogissa sidosryhmiä ei johdeta harhaan tai tarkoituksella petetä, kaikkien annetaan tuoda omat intressinsä esille argumentoimalla. Myös keskustelijoiden valtasuhteet on hyvä ottaa huomioon, on tärkeää, että vahvemmassa asemassa oleva osapuoli ottaa huomioon heikommissa asemassa olevat. On tärkeää antaa esimerkiksi henkilöstön osallistua niin halutessaan päätöksenteon suunnitteluun ja kehitysprosesseihin foorumeilla, kuten intrassa tai erilaisissa tapaamisissa. Eettinen vuorovaikutus ei kuitenkaan pääty tähän, sanojen on johdettava myös tekoihin keskustelun pohjalta. (Kuvaja & Malmelin 2008, 88–89.)

Erityisesti sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen kannustavia kanavia ovat muun muassa osallistavat internet-sivustot ja foorumit, lyhyt- ja pitkäaikaiset sidosryhmäpaneelit, erilaiset työpajat ja puheenvuorot yrityksen kanavissa (Kuvaja ja Malmelin 2008, 91). On yleinen oletus, että nuoret milleniaalit ja muut diginatiivit sukupolvet on teknologiaosaamisensa ansiosta helpompi sitouttaa osallistavaan toimintaan. Sosiaalinen media poikkeaa kuitenkin yhdessä suhteessa merkittävästi muista sähköisen viestinnän kanavista, kuten sähköpostista ja intranetistä. Sosiaalinen media kehittyi ensisijaisesti vapaa-ajan käyttöön, muita työkaluja totuttiin käyttämään työympäristössä. Toisin kuin kuvitellaan, nuoret digiosajaajat eivät suhtaudu sosiaalisen median käyttöön työympäristössä lähtökohtaisesti positiivisesti. He ovat asian suhteen varautuneempia, kuin vanhemmat sukupolvet. Tämä kertoo siitä, miten kontekstilähtöistä eri viestintäkanavien käyttäminen on ihmisille. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 20.)

4 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

Työ toteutettiin toimintatutkimuksena erilaisia menetelmiä yhdistellen.

Toimintatutkimuksen sykliseen luonteeseen kuuluvat suunnitelmien tekeminen, uudelleenarviointi ja muuttaminen prosessin aikana, niin tapahtui myös tämän työn kohdalla. Tarkat menetelmät ja seuraavat vaiheet muodostuivat tiedon ja ymmärryksen kasaantuessa prosessin edetessä. Haasteita työn etenemiselle aiheutti muun muassa koronaviruksen epidemiologisen tilanteen heikentyminen, jonka seurauksena ravintolatoiminta suljettiin hallituksen määräyksellä ensin kolmeksi viikoksi, lopulta määräystä jatkettiin vielä toisella kolmen viikon jaksolla. Tämän seurauksena suurin osa Soupster Familyn työntekijöistä lomautettiin määräajaksi. Ravintolasulku tapahtui ajallisesti osittain samanaikaisesti työn aktiivisen kehittämisvaiheen kanssa, jolloin työntekijät olivat pääasiallisesti lomautettuina.

4.1 Toimintatutkimus

Työn lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimus pyrkii lähtökohtaisesti osallistamaan tutkittavat henkilöt prosessiin ja sekä he että tutkija ovat aktiivisia toimijoita tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimusongelman parissa työskentelevät ihmiset otetaan mukaan tutkimusprosessiin ja ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu yhdessä ryhmänä toimien. Toimintatutkimuksen tavoite on löytää ratkaisu johonkin käytännön haasteeseen. Muutoksen lisäksi käytännönläheinen toimintatutkimus pyrkii kasvattamaan ymmärrystä aiheen ympäriltä. Yksi toimintatutkimuksen erityispiirteistä on nimenomaan muutoksen tavoittelu. Tutkimus ei tyydy tarkastelemaan ainoastaan nykytilaa vaan saamaan aikaan aitoja muutoksia tutkimuskohteessa. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Toimintatutkimus valikoitui työn lähestymistavaksi kehityskohteen vuoksi. Työn tavoitteena oli saada aikaan tietoa tutkittavasta aiheesta, työntekijöiden osallistamisesta ja ideoinnista, mutta sen lisäksi synnyttää konkreettista muutosta ja saada työntekijät osallistumaan ympäristövastuullisuustoimintaan. Tämä vaatii työntekijöiden vahvaa läsnäoloa läpi tutkimusprosessin, joka on tyyppillistä toimintatutkimukselle (Ojasalo ym. 2014, 58).

Osallistavalla toimintamallilla on positiivisia vaikutuksia kehittämisen kohteeseen ja itse prosessiin. Asian kanssa käytännössä toimivilla on hiljaista tietoa ja substanssiosaamista, jota hyödyntämällä tutkittavaa ongelmaa saadaan ratkottua tehokkaammin.

Osallistaminen jo tutkimusvaiheessa vähentää itsessään muutosvastarintaa; itseltä tai työkavereilta tulleet ideat ja muutosehdotukset on usein helpompi hyväksyä, kuin ulkopuolelta sanellut käskyt. Tutkijan rooli on tuoda tilanteeseen ulkopuolista perspektiiviä

ja teoriaosaamista aiheen ympäriltä ja tutkimuksen suorittamisesta. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

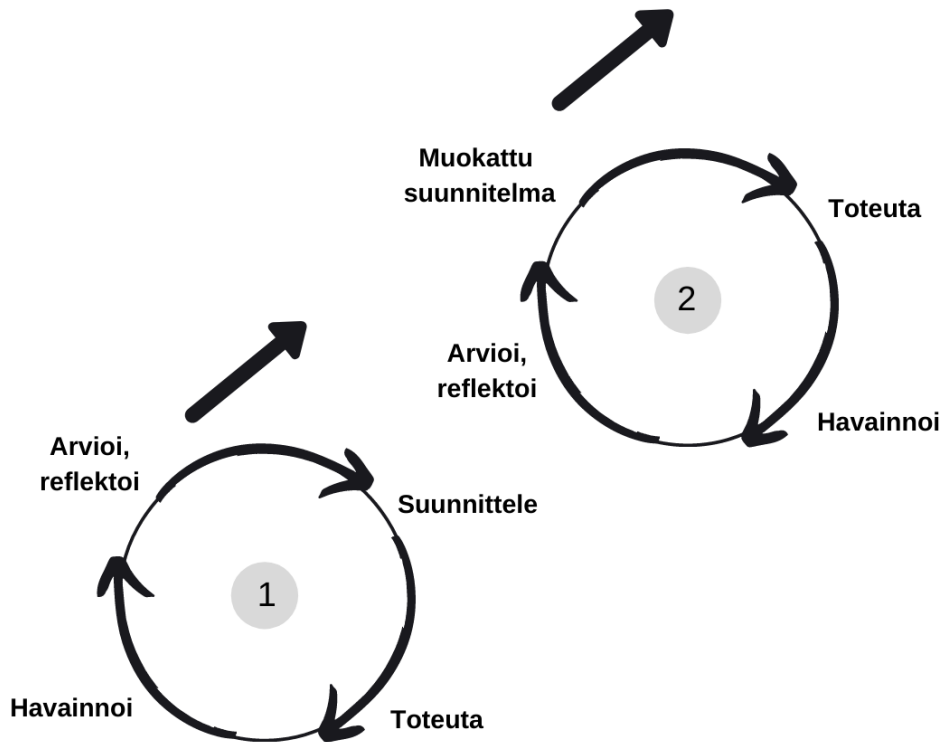
Työntekijöiden osallistamisen syyt ja tavoitteet, kuten tiedon jakaminen ja motivointi autonomian kautta, limittyivät työn prosessin eri vaiheisiin ja olivat vahvasti läsnä aina teoriakatsauksesta menetelmiin ja lopputulokseen.

Vaikka muutos on toimintatutkimuksen keskeinen elementti, on syytä ottaa huomioon, että kaikki ei välttämättä mene suunnitellusti. Voi olla, ettei muutosta tapahdu tutkimuksen seurauksena ollenkaan. On myös mahdollista, että muutosta tapahtuu, mutta täysin odottamattomalla tavalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tutkimus olisi epäonnistunut, sillä toimintatutkimus kerää tietoa muun muassa toimintaympäristöstä ja asenteista prosessin varrelta. Muutoksen tai sen tapahtumatta jättämisen syihin paneutuminen voi paljastaa tekijöitä, jotka ovat arvokkaita kokonaisuuden ymmärtämisen ja jatkotutkimuksien suunnittelemisen kannalta. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

Koska toimintatutkimus on vahvasti sidoksissa ainutlaatuiseseen asiayhteyteen (esimerkiksi toimintaympäristö, osallistujat, aihe), voi aiemman tutkimustiedon hyödyntäminen ja teoreettisen viitekehyksen yhdistäminen käytäntöön olla haastavaa. Muita sudenkuoppia toimintatutkimuksen suunnittelussa ovat muun muassa ongelman väärä tai liian laaja määrittely, epärealistinen aikataulutusta ja tavoitteet sekä henkilöiden väliset ristiriidat. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

Toimintatutkimus soveltuu erinomaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön käytännönläheisen ja ratkaisukeskeisen luonteensa ansiosta. Toimintatutkimus pyrkii saamaan aikaan aitoa muutosta nykytilanteen tarkastelun lisäksi yhdistelemällä teoriaa käytäntöön. Se soveltuu erityisen hyvin, kun tutkimustuloksia halutaan hyödyntää työelämässä käytännössä. (Ojasalo ym. 2014, 60.)

Toimintatutkimuksessa tutkimusprosessin eri vaiheet toistuvat syklisesti. Tutkimuksessa vuorottelevat kuvan 1 mukaisesti kolme vaihetta: suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi.



Kuva 1. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 60)

Toimintatutkimus lähtee liikkeelle tutkimusongelman ja tavoitteiden määrittelystä. Seuraavaksi aletaan rakentamaan teoreettista viitekehystä kirjallisuutta tarkastelemalla ja tutkitaan, onko aiheesta tehty aiemmin tutkimuksia. Toiminnallisessa osuudessa kokeillaan, miten asetettuun tavoitteeseen voitaisiin päästä. Kolmantena vuorossa on tehtyjen toimenpiteiden arviointi ja mahdollisen kerätyn aineiston analysointi. Näiden perusteella voidaan suunnitella lisää kokeiluja, tarkastella niiden tuloksia ja jatkaa eteenpäin suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin kehällä. Tutkimuksen tavoitteita ja suunnitelmaa voidaan tarvittaessa täsmentää jokaisen vaiheen ja syklin jälkeen. (Ojasalo ym. 2014, 61.)

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä syklistä lähdettiin selvittämään työntekijöiden asenteita sekä ympäristövastuullisuutta että osallistavaa toimintaa kohtaan. Kun tulokset oli analysoitu ja lähtötilanne selvitetty, siirryttiin työssä seuraavaan vaiheeseen, jossa syvennyttiin aiheeseen ja osallistettiin työntekijöitä mukaan prosessiin konkreettisesti fasilitoidun ideariihen avulla. Tämän syklin aikana kerätyn aineiston analysoinnin seurauksena syntyi lopputuloksena toimintamallin luonnos, joka esiteltiin yrityksen johtoryhmälle. Toimintamallin avulla siirrytään konkreettisesti ja virallisesti toteuttamaan työntekijöiden osallistamista ympäristövastuullisuustoimintaan.

Vaikka toimintatutkimusta pidetään pääasiassa laadullisena lähestymistapana, voidaan sen tekemisessä käyttää myös määrällisiä menetelmiä. Menetelmien valinta vaihtelee kohdeorganisaatiosta, tutkimuksen laajuudesta ja tutkimushenkilöstöstä riippuen, mutta menetelmien tulisi olla aina osallistavia. Tämä auttaa toimintatutkimuksen onnistumisessa, sillä osallistujilta saatava tieto ja heidän sitoutumisensa ovat merkittävässä asemassa tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tyypillisiä toimintatutkimuksessa käytettäviä menetelmiä ovat muun muassa kyselyt, havainnointi, erilaiset keskustelut, haastattelut ja aivoriihet. (Ojasalo ym. 2014, 61–62.)

4.2 Henkilöstökysely

Kysely on yksi käytetyimmistä menetelmistä tehokkuutensa ansiosta. Sen avulla pystytään keräämään laaja aineisto suurelta joukolta nopeasti ja pienillä resursseilla. Kysely tuottaa ensisijaisesti numeraalista dataa, jota voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselyllä ei yleensä saada tuotettua syvällistä dataa aihepiiristä. Muita menetelmän heikkouksia ovat vastaajien suhtautumiseen liittyvät kysymykset; ovatko vastaajat olleet tosissaan vastauksiensa kanssa, kuinka paljon heiltä löytyy osaamista aiheeseen liittyen, ovatko vaihtoehdot ja kysymyksen asetellut olleet selkeät ja niin edelleen. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Tiedonkeruun voi kyselyssä suorittaa usealla eri tavalla. Vastaajat voivat itse täyttää esimerkiksi internetin välityksellä lähetetyn kyselyn tai tutkija voi suorittaa kyselyn kasvotusten ja täyttää kyselylomakkeen itse vastausten perusteella. Sopiva tiedonkeruumenetelmä riippuu tutkimuksen tavoitteesta ja aiheesta. Kasvotusten tehtävässä haastattelussa vastaajat eivät välttämättä vastaa rehellisesti arkaluontoisiin tai epämiellyttäviin kysymyksiin, kun taas itsenäisesti tehtävässä kyselyssä on väärinymmärryksen vaara, kun tutkija ei ole läsnä tarkentamassa ja avustamassa. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kysely valikoitui yhdeksi työn menetelmistä sen kattavuuden ja nopeuden vuoksi. Koska työn tavoitteena oli tarkastella kaikkien yrityksen työntekijöiden asenteita ja mielipiteitä, palveli henkilöstökysely tätä tavoitetta. Kyselyä käytettiin työssä erityisesti selvittämään työntekijöiden asenteita ympäristövastuullisuutta ja varsinkin työntekijälähtöistä ympäristövastuullisuustoimintaa kohtaan. Henkilöstökyselyllä pyrittiin selvittämään lähtötilannetta ja määrittelemään, onko työntekijöiden osallistaminen ylipäänsä mahdollista tai mielekästä.

Ojasalo ym. (2014, 121) mukaan laadullisilla menetelmillä saadaan syvällistä tietoa, joka ei ole helposti yleistettävissä ja määrällisillä menetelmillä pinnallista, mutta luotettavaa tietoa.

Tutkimuksen kohde eli havaintoyksikkö määräytyy luonnollisesti tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Jos tavoite liittyy asiakasymmärrykseen, ovat kohteena organisaation asiakkaat. Henkilöstökyselyn havaintoyksikkö ovat organisaation työntekijät. Tutkimuksen perusjoukko koostuu kaikista havaintoyksiköistä. On tutkijan harkinnan alla, montako havaintoyksikköä tutkimukseen sisällytetään. Luotettavinta tietoa saadaan tarkastelemalla koko perusjoukkoa, mutta tämä on usein resurssipulan vuoksi mahdotonta. Kysely suoritetaan tyypillisesti valitulle otokselle, joka on satunnainen. (Ojasalo ym. 2014, 122–123.) Otannan perusteella pyritään tekemään koko perusjoukkoa koskevia johtopäätöksiä tilastollisen analyysin kautta (Vehkalahti 2019, 43). Satunnaisesti valitun otoksen lisäksi perusjoukosta voidaan tutkia näytettä, johon havaintoyksiköt on valittu harkinnanvaraisesti. Näytteen yleistettävyyden perusjoukon kuvaajana ei ole mahdollista, toisin kuin sattumanvaraisesti valitun otoksen kohdalla. Näyte kertoo vain kyselyyn vastanneiden ajatuksista, satunnaisesti valittu otos puolestaan paljastaa koko perusjoukon ajatuksia ja asenteita. (Ojasalo ym. 2014, 122–123.) Tämän työn henkilöstökyselyssä pystyttiin tarkastelemaan koko perusjoukkoa, mikä lisää tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä koko henkilöstön suhteen.

Yksinkertaista satunnaisotantaa voisi kutsua tilastollisen analyysin täyspotiksi, sillä se on luotetuin ja tilastollisesti halutuin otos. Yksinkertainen satunnaisotanta lähtee liikkeelle otantakehikon laatimisesta, jossa tutkija listaa kaikki perusjoukon havaintoyksiköt. Jos tutkimuksen kohteena ovat yrityksen työntekijät, otantakehikko voi olla esimerkiksi palkkahallinnosta saatu työntekijälista. Tämän jälkeen tutkija päättää minkä kokoista otosta hän lähtee tavoittelemaan. Otoksen koko vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen virhemarginaaliin eli siihen, kuinka luotettavasti tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Perusjoukon ollessa suppea, on syytä tehdä kokonaistutkimus ja kerätä vastaukset kaikilta perusjoukkoon kuuluvilta. (Ojasalo ym. 2014, 124.) Näin toimittiin opinnäytetyön henkilöstökyselyssä.

Systemaattinen satunnaisotanta on yksinkertaistettu vaihtoehto yksinkertaisesta satunnaisotannasta. Myös systemaattinen eli satunnaisotanta lähtee liikkeelle otantakehikosta. Poimintaväli saadaan selville laskemalla otoksen koko suhteessa perusjoukkoon. Jos otos on 100 ja havaintoyksikköjä kaiken kaikkiaan 500, on otoskoko 1/5 jolloin joka viides havaintoyksikkö poimitaan mukaan tutkimukseen. Otannan aloituskohta listalla päätetään yleensä satunnaisesti, tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi

satunnaislukutaulukoita. On tärkeää huomioida otantakehikon rajoitteet. Jos lista noudattaa tietynlaista logiikkaa, on vaarana, että otokseen valikoituvat havaintojoukot liian suppeasti esimerkiksi tietyn demografisen tekijän edustajat. (Ojasalo ym. 2014, 126–127.)

Ositetun otoksen tavoitteena on edustaa perusjoukkoa mahdollisimman tarkasti. Eri ryhmät pyritään saamaan mukaan otokseen samassa suhteessa, kuin heitä esiintyy perusjoukossa. Tutkija hyödyntää perusjoukosta saatavilla olevia tietoja ja esimerkiksi valitsee tietyn prosentin vastaajia ruotsinkielisten listalta, jotta näiden osuus otoksesta pysyy samana, kuin perusjoukossa. (Ojasalo ym. 2014, 127.)

Ryväsotanta on hyvä valinta erityisesti silloin, kun otantakehikkoon tarvittavaa havaintoyksikkölistaa ei ole olemassa, mutta halutaan silti muodostaa otos, joka on mahdollisimman kattava. Ryväsotanta on hyvä tapa muodostaa otos pienillä resursseilla esimerkiksi laajoissa haastattelututkimuksissa. Ensimmäiseksi muodostetaan lista havaintoyksiköitä laajemmista kokonaisuuksista. Näistä havaintoyksiköistä muodostetaan ryhmä, jota aletaan tutkia tarkemmin ja josta muodostetaan varsinainen otos. Ryväsotannan eri vaiheissa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia satunnaisotantoja. (Ojasalo ym. 2014, 128.)

Sähköiset kyselyt ovat laajalti käytettyjä niiden nopeuden, helppouden ja kustannustehokkuuden ansiosta. Lukuisten eri internetpohjaisten sovellusten kautta voidaan laatia, analysoida ja raportoida kyselyjä helposti. Sähköiset kyselyt on helppo laittaa jakoon sähköpostitse, sosiaalisen median kanavien kautta tai organisaation kotisivuille. Sähköisen kyselyn etuihin lukeutuvat resurssien säästämisen lisäksi muun muassa reaaliaikaisuus ja räätälöitävyys. Nopeasti kerätyn tiedon avulla voidaan tehdä tarpeellisia muutoksia esimerkiksi kesken asiakaskokemuksen. Kyselylomaketta on mahdollista myös kustomoida yksittäisten vastaajien vastausten perusteella, jolloin saadaan kerättyä mahdollisimman täsmällistä dataa. (Ojasalo ym. 2014, 128–129.)

Henkilöstökysely rakennettiin Google Forms -alustalla ja jaettiin sähköisesti Soupster Familyn intranettinä toimivassa suljetussa Facebook-ryhmässä. Tämän lisäksi kysely jaettiin jokaisen ravintolan työntekijöiden WhatsApp-ryhmässä, jotta tavoitettiin myös ne työntekijät, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa aktiivisesti.

Sähköisiin kyselyihin liittyy myös niille ominaisia haasteita. Yksi haaste ovat laskeneet vastausprosentit, jotka johtuvat mahdollisesti kyselyiden runsaasta määrästä. Vastaajat eivät jaksakaan kiinnostua jälleen kerran yhteen kyselyyn vastaamisesta. (Vehkalahti 2019, 48.) Nykyään tyypillinen vastausaste voi olla alle 50 % (Vehkalahti 2019, 44). Tämä ongelma nousi esille myös henkilöstökyselyä suoritettaessa.

Toinen ongelma koskee otantakehikon puutetta. Sähköisiä kyselyitä tehdään helposti kiinnittämättä tarpeeksi huomiota otoksen rakentamiseen. Verkkosivulla tai sosiaalisessa mediassa levitettyyn kyselyyn vastaajista ei aina ole varmuutta ja esimerkiksi yrityksen asiakkaat eivät ole edustettuna otoksessa, jos vastauksia on pyydetty sosiaalisen median kautta tai kysely on lähetetty vain niille asiakkaille, joiden yhteystiedot asiakasrekisteristä sattuvat sillä hetkellä löytymään. Puutteellisesta otoksesta ei voida tehdä koko perusjoukkoa koskevia johtopäätöksiä, jolloin sähköisen kyselyn tulokset voivat olla heikosti sovellettavissa. (Ojasalo ym. 2014, 129.) Henkilöstökyselyä tehtäessä kyselylomake lähetettiin suljettuja kanavia pitkin koko perusjoukolle, joten sovellettavuusongelmia ei tässä yhteydessä esiintynyt.

Varsinaisen kyselylomakkeen suunnittelu on järkevintä aloittaa siinä vaiheessa, kun tutkija on perehtynyt aiheeseen ja teoreettinen viitekehys on selvillä. Näin varmistetaan, että lomake ja sen sisältämät kysymykset ovat relevantteja tutkimuksen tulosten kannalta ja tuottavat vastauksia, joista on aidosti hyötyä. Huolimattomasti kasattu lomake voi aiheuttaa hankaluuksia tutkimuksen seuraavissa vaiheissa esimerkiksi puuttuvan tiedon muodossa. Tämän lisäksi kyselylomake vaikuttaa muun muassa tutkimuksen laadun arviointiin. (Ojasalo ym. 2014, 130.) Onnistunut lomake on kriittinen tekijä kyselytutkimuksessa. Sen täytyy olla tilastollisesti toimiva, mutta myös sisällöllisesti relevantti. (Vehkalahti 2019, 20.)

Lomakkeen rakennetta tarkasteltaessa on syytä kiinnittää huomiota kysymyksenasetteluun, pituuteen ja selkeyteen. Esitettyjen kysymysten tulee olla tarpeeksi selkeästi esitettyjä, jotta vastaajalla ei ole tulkinnanvaraa kysymyksen merkityksestä. On syytä huomioida, että kyselyn vastaajilla ei todennäköisesti ole aiheesta samanlaista asiantuntijuutta, kuin sen laatijalla. Tämän vuoksi on suositeltavaa selittää asiat mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti hyödyntäen tarpeen vaatiessa vastausohjeita yksittäisten kysymysten ja kyselyn osioiden alussa. Ojasalo ym. (2014, 131) mukaan kyselyn tulisi olla maksimissaan 15–20 minuutin pituinen. Vastausintoa voi lisätä tarvittavan kompaktin ja selkeän kyselyn lisäksi muun muassa aloittamalla helpoista kysymyksistä ja huolehtimalla, että vain tarvittavat kysymykset on otettu mukaan lomakkeelle. (Ojasalo ym. 2014, 131–132.)

Hyvin suunniteltu lomake auttaa vastaajan lisäksi myös tutkijaa kyselyn analysoinnissa. Selkeästi asetetut kysymykset ja vain tarvittavien kysymysten mukaan ottaminen auttavat tutkijaa saamaan relevanttia dataa vastaajilta. Lähtökohtaisesti kysymystenasettelussa tulisi pyrkiä tarkkuuteen. Analyysivaiheessa tarkkoja kysymyksiä ja vastauksia on helppo klusteroida yhteen, liian laajojen kokonaisuuksien kanssa tämä ei puolestaan ole

mahdollista. (Ojasalo ym. 2014, 131–132). Avoimien kysymysten analysointi on työläämpää, mutta niiden avulla voidaan kerätä dataa, jota numeraaliset kysymykset eivät paljasta (Vehkalahti 2019, 21).

Avoimia vastausvaihtoja tulisi käyttää harkiten, sillä niihin vastausprosentti on usein pienempi kuin monivalintakysymysten eivätkä avoimet vastaukset välttämättä tuota toivottua dataa. Myös monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoihin on syytä kiinnittää huomiota, niiden tulisi sulkea toisensa pois joitain poikkeuksia lukuun ottamatta. Päällekkäisiä vastausvaihtoehtoja ilmenee yleensä monivalintakysymysten ja preferenssikysymysten yhteydessä, mutta pääsääntöisesti päällekkäisyyksiä tulisi välttää lomakkeella. (Ojasalo ym. 2014, 131–132.)

Ennen havaintoyksiköille lähettämistä lomake on syytä testata esimerkiksi aihetta tuntevien henkilöiden ja koevastaajan toimesta. Kyselyprosessiin kuuluvat myös olennaisena osana erilaiset saatekirjeet, jotka liitetään lomakkeen yhteyteen sen lähettämisen yhteydessä ja muistutuksena vastausprosentin nostamiseksi. Saatteiden päätavoite on herättää vastaajan kiinnostus ja motivoida häntä täyttämään kysely. Lisäksi saatteiden tulee sisältää tarvittavat tiedot, kuten tutkijan ja mahdollisen tilaajan nimet, tieto vastausten käsittelystä ja kyselyn vastausaika. (Ojasalo ym. 2014, 133.)

Vaikka kyselyillä voidaan tuottaa myös laadullista dataa, on niiden avulla kerättävä tieto pääasiassa määrällistä. Ojasalo ym. (2014, 134–135) mukaan on olemassa kaksi pääkategoriaa tilastollisille menetelmille: perustavat menetelmät ja monimuuttujamenetelmät. Perustavilla menetelmillä pyritään kuvailemaan aineistoa esimerkiksi ristiintaulukoimalla, etsimällä korrelaatioita tai esittämällä keskilukuja. Monimuuttujamenetelmät käyttävät useita muuttujia yhtä aikaa ja pyrkivät pakkaamaan informaatiota jonkin mallin (esimerkiksi klusterianalyysi ja varianssianalyysi) avulla. (Ojasalo ym. 2014, 134–135.)

4.3 Virtuaalinen ideariihi

Luovuudesta kumpuavat innovaatiot ovat olennainen osa kehitysprosesseja. Uusien ideoihin kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään eikä innovointi ole aina helppoa. Yhteisöllisillä menetelmillä pyritään edesauttamaan ideointia ryhmän kesken. Vaikka määrä ei tässäkään yhteydessä suoraan korvaa laatua, määrä kuitenkin synnyttää laatua. On siis tärkeää saada ideoita aikaan, jotta niiden joukosta voidaan jalostaa todelliset kehityskelpoiset helmet. Tyypilliset, konservatiiviset ratkaisut esitetään usein ensimmäisenä. Vasta näiden jälkeen päästään todella innovatiivisten ja uusien ideoiden pariin. Kaikki ideoinnilla saavutetut ideat eivät ole toteuttamiskelpoisia, mutta laajasta

joukosta löytyy todennäköisemmin myös aidosti hyviä ja innovatiivisia ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 158–160.)

Yhteisöllinen innovointi vaatii onnistuakseen turvallisen luottamuksen ilmapiirin. Osallistujille tulee antaa mahdollisuus osallistua avoimesti ja tuomitsematta. Ilmapiirin rakentumiseen voidaan myötävaikuttaa muun muassa valituilla menetelmillä, mutta uuden innovointi on usein jatkuva ja pitkäaikainen, kehämäinen prosessi. Yhteisöllisen ideoinnin ryhmänvetäjältä vaaditaan ryhmän ohjaamiseen liittyvien taitojen lisäksi osaamista käytetyistä menetelmistä. Ryhmän jäsenten tulee pystyä toimimaan ryhmässä kunnioittavasti ja kyetä ideoimaan käsillä olevaan aiheeseen liittyen. Yhteisöllisellä ideoinnilla on havaittu olevan positiivinen vaikutus organisaation ja työntekijöiden väliseen suhteeseen. Yhdessä tekeminen ja työntekijöiden kuunteleminen edesauttavat innovaatioiden syntymistä ja ideoiden toteuttamista käytännössä. Yksi tärkeä seikka joka edistää avoimuutta ja osallistumista, on keskittyminen ideoiden tuottamiseen, ei niiden arviointiin. Negatiivinen suhtautuminen ja skeptisyys muiden ryhmäläisten ideoita kohtaan tyrehtyttävät luovan ajattelun nopeasti. (Ojasalo ym. 2014, 158–159.) On tyypillistä, että ihmiset suhtautuvat esimerkiksi uusiin toimitapoihin positiivisesti ja sitoutuneemmin, jos he ovat olleet mukana kehittelemässä niitä (Ojasalo ym. 2014, 162).

Yhteisöllistä ajattelua edistävissä ryhmissä vetäjällä on suuri vastuu ja merkitys tilanteen sujuvuudessa. Ryhmän vetäjä edistää keskustelua, tarkkailee osallistujia ja pyrkii varmistamaan, että kaikki pääsevät osallistumaan yhdenvertaisesti. Jos ideointi tyrehtyy, on ryhmän vetäjän tehtävänä inspiroida ja ohjata osallistujia eri tekniikkojen avulla. Vetäjä on vastuussa prosessista ja esimerkiksi ohjaa keskustelun pysymään puhtaasti ideoinnissa arvioinnin sijaan. Vetäjän lisäksi ryhmäkoko vaikuttaa merkittävästi ideointiprosessiin. Liian suuri ryhmä voi tukahduttaa joidenkin yksilöiden vuorovaikutustaidot, liian pieni ryhmä ei puolestaan aina kannusta aidosti luovaan ideointiin. (Ojasalo ym. 2014, 162.)

Erilaiset virtuaaliset kohtaamiset kuten kokoukset ovat yleistyneet koronapandemian myötä ja täten myös virtuaalisia menetelmiä on alettu luonnollisesti käyttää enemmän.

Yksi tällainen menetelmä on virtuaalinen ideariihi. Nimensä mukaisesti virtuaalinen ideariihi soveltuu tilanteisiin, joissa osallistujilta kaivataan runsaasti erilaisia ideoita. Ideariihessä ideoita voidaan myös jäsenellä jatkotoimenpiteitä varten esimerkiksi pisteyttämällä. Ideariihen avulla pyritään osallistamaan osallistujia ja helpottamaan työskentelyä virtuaalisten alustojen avulla. (Innokylä 2021a.)

Virtuaalisessa ideariihessä fasilitoija työskentelee etäyhteyksien avulla noin 5–12 henkilön kanssa. Ennen tilaisuutta fasilitoija on valinnut soveltuvan etätyöskentelyyn alustan ja suunnitellut ideariihen rungon. Myös virtuaaliseen tilaisuuteen on hyvä sisällyttää virittäytymisvaihe, jossa esimerkiksi kirkastetaan tilaisuuden tavoitteita ja pohjustetaan aihetta. Työskentelyvaiheessa pyritään kannustamaan ideointiin ja saamaan osallistujia generoimaan ehdotuksia mahdollisimman laajalla skaalalla. Tämän jälkeen ideat käydään läpi ja niitä voidaan jäsenellä esimerkiksi pisteyttämällä ja valikoida kollektiivisesti osallistujien mielestä parhaat ideat. (Innokylä 2021a.)

4.4 Fasilitointi

Fasilitoinnilla pyritään vaikuttamaan ryhmien vuorovaikutukseen ja helpottamaan yhteistoimintaa. Sen tavoite on auttaa ryhmän jäseniä tiedon jakamisessa ja kollektiivisen ymmärryksen muodostamisessa. Fasilitoinnin lopputavoite on tunnistaa yhteinen tavoite ja päätyä sen suhteen ryhmälle sopivaan ratkaisuun. (Kupias 2016, 65.)

Fasilitointiprosessin suunnittelee ja ohjaa fasilitoija. Fasilitoijan ei ole tarpeen olla asiantuntija käsiteltävän aiheen suhteen, substanssiosaamisen sijaan hänen taitonsa keskittyvät fasilitointiprosessin läpiviemiseen. Fasilitoijan rooliin ei kuulu henkilökohtaisten näkemysten jakaminen, keskusteluun puuttumisen sijaan hän vie prosessia eteenpäin rakentavasti ja edesauttaa ryhmän hedelmällistä toimintaa. Fasilitoija toimii puolueettomana projektinvetäjänä ja keskittyy edistämään osallistumista ryhmätoimintaan yksilötasolla, mutta kiinnittää huomiota myös koko prosessin etenemiseen. (Kupias 2016, 66.)

Fasilitointia voidaan tehdä monella eri tasolla ja erilaisissa tilanteissa. Selkeästi fasilitointia vaativien tilanteiden, kuten erilaisten työpajojen ja koulutusten lisäksi fasilitointi on usein osa arkista työelämää esimerkiksi kokouksissa, joissa joku henkilö fasilitoi tilaisuuden etenemistä. Termi kulkee käsi kädessä coachingin ja työnohjauksen kanssa ja nämä ohjaustavat sisältävät usein fasilitoivia työskentelytapoja. (Kupias 2016, 66.) Kupiaksen (2016, 67) mukaan fasilitoinnissa on useita eri tasoja, joiden kautta sitä voidaan tarkastella.

Taulukko 3. Fasilitoinnin tasoja (mukaillen Kupias 2016, 67)

4. taso	Työskentelyn tuloksiin sitoutuminen ja työskentelystä oppiminen
3. taso	Olellaisen löytäminen ja laadukkaiden ratkaisujen tuottaminen
2. taso	Ideoiden ja ratkaisujen tuottaminen
1. taso	Vuorovaikutuksen käynnistäminen ja ylläpito

Ensimmäisellä tasolla fasilitointi nähdään työkaluna, jolla käynnistetään ja ylläpidetään ryhmän vuorovaikutusta. Ryhmän vuorovaikutukseen pyritään vaikuttamaan erilaisilla menetelmillä ja tekniikoilla. Toisella tasolla tähän lisätään ideoiden ja ratkaisujen tuottaminen. Tälläkin tasolla lähestymistapa on hyvin menetelmäkeskeinen ja keskittyy ryhmän jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, mutta painotuksena on luovan ajattelun edistäminen ideointia kiihdyttävien menetelmien avulla. Kolmannella tasolla pyritään pääsemään asian ytimeen, eli pohtimaan mitä ongelmaa ryhmässä pyritään tosiasiasa ratkaisemaan ja valikoida tuotetuista ideoista toimivimmat. Viimeisellä, neljännellä tasolla ajatellaan ryhmätyöskentelyn seuraamuksia. Miten ryhmän jäsenet voivat yksin ja yhdessä hyödyntää käsiteltyjä asioita tulevaisuudessa, mitä kukin voi oppia kokemuksesta? Neljäs taso muistuttaa osaltaan eniten coachingia ja työnohjausta, sillä se vaatii osallistujilta reflektiokykyä ja itsetarkkailua. (Kupias 2016, 67–68.)

Fasilitoinnista ei voida puhua ilman menetelmiä. Menetelmillä pyritään vaikuttamaan ryhmädynamiikkaan ja vuorovaikutukseen prosessin eri vaiheissa. Eri menetelmiä on valtava määrä ja niitä kehitellään koko ajan lisää. Sopivan menetelmän valinta riippuu toivotusta lopputuloksesta, jotkut menetelmät keskittyvät luovien ideoiden tuottamiseen, toiset taas esimerkiksi ryhmän tasa-arvoiseen osallistumiseen. Myös prosessin eri vaiheisiin aloituksesta tuotoksen läpikäyntiin on olemassa omat menetelmänsä. (Kupias 2016, 69.) Esimerkiksi kansainvälinen fasilitointijärjestö IAF on jakanut menetelmät seitsemään eri kategoriaan niiden tavoitteiden mukaisesti: suunnittelu, ongelmanratkaisu,

vaikeuksien hallinta, lämmittely, päätöksenteko, ideointi ja ongelmien ymmärtäminen (International Association of Facilitators 2021). Termejä menetelmä ja työkalu käytetään usein synonyymeina toisilleen, mitä ne osaltaan ovatkin. Menetelmä voi kuitenkin käsittää kokonaisen prosessin, joka koostuu useista eri osista ja työkaluista. Työkalu taas viittaa aina yhteen spesifiin työkaluun ja on täten suppeampi käsite, kuin menetelmä. (Malkavaara 2020.)

Menetelmäosaamisen lisäksi fasilitaattorit omaavat kuitenkin myös muita ydintaitoja, kuten erinomaisen ihmistuntemuksen, yleisen ymmärryksen työelämän ilmiöistä ja kyvyn ohjata ihmisten työskentelyä. Hyvä fasilitaattori uskalttaa soveltaa ja poiketa suunnitelmasta esimerkiksi menetelmien osalta, jos ryhmä ei toimi odotetusti. (Kupias 2016, 72.)

Fasilitoitava tilaisuus on tärkeää suunnitella etukäteen mahdollisimman huolellisesti huolimatta siitä, että fasilitaattorin täytyy pystyä myös improvisoimaan. Fasilitoijalle on annettava tietyt määreet ja resurssit tilaisuudelle; mitä tavoitteita ryhmältä odotetaan ja kuinka pitkä aika hänellä on käytettävissään. Yritysjohto on olennaisessa asemassa tilaisuuden suunnittelussa ja usein myös toteutuksessa, he voivat esimerkiksi kertoa tapahtuman alussa yhteisistä tavoitteista ja syystä prosessin aloittamiselle. Fasilitoija suunnittelee tilaisuuden pohjustuksen perusteella ja suunnittelee prosessin niin, että tavoitteeseen on mahdollista päästä. (Kupias 2016, 76.) Toimiva rakenne fasilitointiprosessille on kolmivaiheinen ja sisältää aloitus-, työskentely- ja lopetusvaiheen. Prosessin aloitusvaiheessa käydään läpi miksi ryhmä on kokoontunut ja mitä tavoitteita tapaamiselle on asetettu sekä henkisesti ”kirjaututaan sisään” prosessiin. Työskentelyvaiheessa nimensä mukaisesti työskennellään aktiivisesti ongelman parissa fasilitoijan valitsemien menetelmien avulla. Lopetusvaiheessa tehdään yhteenveto saavutetuista tuloksista, pohditaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja ”kirjaututaan ulos” tilaisuudesta. (Malkavaara 2020.) Työntekijöiden ideariihi rakennettiin noudattaen klassista kolmivaiheista rakennetta.

Vaikka fasilitaattorin tulee pyrkiä lähtökohtaisesti puolueettomuuteen ja neutraaliin työotteeseen, ei hän voi olla täysin irrallaan vaikuttavista olosuhteista. Hän voi esimerkiksi ennakkoon niin sovittaessa jakaa havaintojaan ryhmästä tai jopa kommentoida substanssia. Oli fasilitoijan rooli painottunut miten tahansa on tärkeää, että hän toimii aina tasapuolisesti ja kannustaen. (Kupias 2016, 76.)

Fasilitointi on työkalu, joka auttaa työntekijöitä jakamaan ajatuksiaan ja olemaan aktiivisia toimijoita työyhteisöissään. Fasilitointi lisää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää organisaatiota. (Kupias 2016, 69.) Fasilitointia ja muuta prosessiohjaamista arvostetaan liike-elämässä yhä enemmän. Fasilitointi on taito, jota arvostetaan ja ajoittain

jopa edellytetään esihenkilöiltä ja sisäisen kehitystyön ammattilaisilta. Fasilitointi liittyy kiinteästi teemoihin, kuten oppiva organisaatio ja tiedon sisäinen jakaminen. Se on työkalu, jolla edistetään työntekijöiden välistä yhteistoimintaa ja vauhditetaan luovaa kehitystyötä. Fasilitointia on suoritettu työyhteisöissä jo vuosia, vaikka sitä ei aina kyseisen termin alle olekaan luokiteltu. Esimerkiksi opettajat käyttävät usein fasilitoivia menetelmiä vaikuttaakseen oppilaiden välisiin vuorovaikutustaitoihin. (Kupias 2016, 70.)

Fasilitointi edistää vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Sillä on organisaatioille monia konkreettisia hyötyjä, kuten ryhmäläisten henkilökohtaisen osaamisen jakaminen, sidosryhmien osallistamisen mahdollistaminen, yhteisen näkökulman saavuttaminen sekä ryhmäläisten luovuuden ja tietotaidon hyödyntäminen palveluiden ja tuotteiden kehitystyössä. (Kupias 2016, 73.)

Fasilitointi oli tärkeä osa työntekijöiden idearihtä. Toimin tilaisuudessa fasilitoijan roolissa pohjustaen tilaisuuden tarkoituksen ja tavoitteet. Suunnittelin ideariihen rakenteen ja valitsin käytettävät työkalut. Vastaavat strukturoidut prosessit eivät ole kaikille Soupster Familyn työntekijöille entuudestaan tuttuja, eikä niihin osallistumiseen ole syntynyt rutiinia. Tämän vuoksi koin tarpeelliseksi fasilitoida ideariihen huolellisesti, jotta tilaisuudesta saatiin mahdollisimman paljon irti.

4.5 Laadullinen sisällönanalyysi & teemoittelu

Sisällönanalyysillä pureudutaan aineiston käsittelemiin aiheisiin ja teemoihin. Sisällönanalyysia voidaan käyttää erilaisten aineistojen, kuten haastattelujen, tekstin ja videon käsittelyyn. Aineistoa käydään läpi ja siitä pyritään tunnistamaan eri teemoja, joiden perusteella aineistoa voidaan ryhmitellä. Ryhmittelyn perusteella aineistosta lähdetään tekemään johtopäätöksiä ja tunnistamaan kiinnostavia kokonaisuuksia. (Vuori 2021.)

Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin muoto ja yleinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Teemoittelemalla aineistosta pyritään etsimään kokonaisuuksia, jotka ovat oleellisia tutkittavan aiheen kannalta ja tuovat lisäarvoa tutkimusongelman ratkaisemiseen. Lisäksi teemoittelu nostaa esille aineistossa yleisesti esiintyviä teemoja. Teemoittelun tulokset syntyvät aina aineiston analyysin perusteella, eivät esimerkiksi ennalta määriteltujen haastatteluteemojen tai tutkijan ennako-oletuksien värittäminä. Teemat muodostuvat siis aineistossa toistuvien asioiden perusteella. Tutkija voi raportointivaiheessa havainnollistaa teemoja aineistositaateilla. (Juhila 2021.)

Laadullisen tutkimuksen analyysin voi Tuomen ja Sarajärven (2002, 94) mukaan luokitella seuraavan taulukon mukaisiin vaiheisiin.

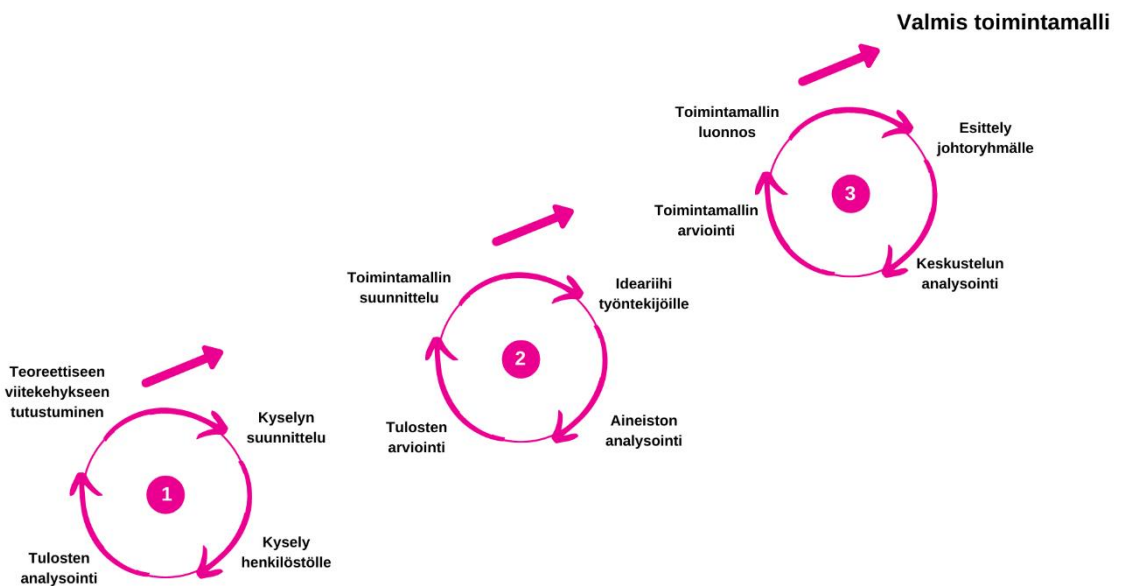
Taulukko 4. Laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002, 94)

1.	Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
2.a.	Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
2.b.	Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
2.c.	Kerää merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta.
3.	Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto (tms).
4.	Kirjoita yhteenveto

Aineistosta voi sisällönanalyysissä nousta esille yllättäviäkin aiheita, jotka eivät varsinaisesti koske käsillä olevaa tutkimusta. On tärkeää keskittyä omalle tutkimuskysymykselle oleellisiin teemoihin, jotta raportointi ei lähde harhateille. Prosessin toista vaihetta kutsutaan usein koodaamiseksi tai litteroinniksi. Vaikka aineiston luokittelu ja teemoittelu on varsinainen analyysivaihe, perustuu se vahvasti aiempiin vaiheisiin ja vaatii seuraajakseen selkeän raportin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94–95.)

5 Tutkimus- ja kehittämisprosessi

Tutkimus- ja kehittämisprosessi koostui kolmesta syklistä kuvan 2 mukaisesti. Organisaation lähtötilannetta ja työntekijöiden kiinnostusta osallistavaan ympäristötoimintaan selvitettiin henkilöstökyselyllä. Kysely toi arvokasta dataa työntekijöiden näkemyksistä ja motivaatiotekijöistä osallistavan toiminnan takana. Henkilöstökyselyn tärkein tehtävä oli herätellä työntekijöitä pohtimaan yrityksen vastuullisuusohjelmaan osallistumista ja tunnistaa kannusteita sekä mahdollisia esteitä työntekijälähtöisen toiminnan aloittamiselle.



Kuva 2. Tutkimusprosessi mukaillen Ojasalo ym. (2014, 60) kaaviota toimintatutkimuksen spiraalimaisesta etenemisestä

Henkilöstökyselyn tuloksien perusteella työntekijät osallistettiin mukaan Green Advisory Boardin suunnitteluun fasilitoidussa ideariihessä. Kerätyn aineiston perusteella luotiin luonnos Green Advisory Boardin toimintamallista, joka esiteltiin konsernin johtoryhmälle. Johtoryhmäkeskustelun perusteella luotiin toimintamallin lopullinen versio.

Sisäiset verkkokeskustelut esimerkiksi intranetissä ovat hyvä keino alkaa kartoittamaan yrityksen vastuullisuustoimia ja kehittämään toimintaa sisäisesti. Yleismaailmallisten keskustelujen lisäksi projektia on kuitenkin suotava jatkaa pienryhmätyöskentelyllä, joka tukee työntekijöiden mahdollisuutta tuoda kantansa esille ympäristössä, joka kannustaa oman mielipiteen esiintuomiseen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 43–44.) Henkilöstökyselyllä aloitettiin keskustelu ja tarjottiin työntekijöille mahdollisuus kertoa mielipiteensä

neuvottelutoimikuntaan osallistumisesta ja ympäristövastuullisuudesta matalalla kynnyksellä.

Nimettömänä annetun palautteen etu piilee korostuneessa rehellisyydessä. Työntekijät voivat kokea omalla nimellä annetun palautteen ongelmallisena, eivätkä todelliset haasteet toiminnassa ja vakavat ongelmakohdat nouse esille. Sama koskee myös uusia ideoita, erityisesti valtavirrasta poikkeavat ajatukset on usein helpompi tuoda esille anonymisti. (Kuvaja & Malmelin 2008, 44.) Tämän vuoksi ensimmäiseksi menetelmäksi valittiin kysely, jolloin työntekijöiden asenteita saatiin selvitettyä mahdollisimman rehellisesti.

5.1 Kohdeorganisaatio

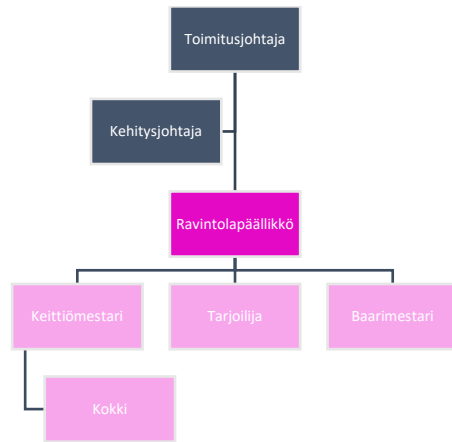
Soupster Familyssä työskentelee normaaliolosuhteissa n. 300 työntekijää vakituisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa. Ravintola-alan sesonkiluonteen vuoksi alalla on tyypillistä käyttää paljon tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä ja näin toimitaan myös Soupster Familyssä. Koronapandemia on kuitenkin supistanut aktiivisesti työllistettyjen työntekijöiden listaa, joka koostuu tällä hetkellä käytännössä yksinomaan vakituisessa työsuhteessa olevista. Suurin osa työntekijöistä työskentelee erilaisissa ravintola-alan työtehtävissä, mutta konsernin palveluksessa työskentelee ihmisiä myös erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä. Työntekijät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: salityöntekijät, keittiötyöntekijät ja toimistotyöntekijät. Työtehtävien kirjo on laaja ja yritys työllistää muun muassa tiskaajia, kokkeja, keittiömestareita, tarjoilijoita, baarimikkoja, ravintolapäälliköitä, taloushallinnon ammattilaisia, myynnin ja markkinoinnin toimihenkilöitä sekä kehitysjohtajia. Työssä työntekijä-termillä tarkoitetaan rivityöntekijöiden lisäksi myös esimiehiä ja vuoro-esimiehiä, sillä työntekijöitä halutaan osallistaa eri rooleista.

Soupster Familyn strategia on laajentua kestävästi omalla kassalla pääkaupunkiseudulla ja tulevaisuudessa myös muissa Suomen, Baltian ja Skandinavian suurkaupungeissa. Konsernin ydinosaamista ja kilpailuvaltti ovat erityisesti laadukkaat indielounasravintolat, jotka generoivat suuren osan liikevaihdosta tasaisilla tuotto-odotuksilla.

Lounasravintoloiden rinnalla konserni avaa ja operoi yksittäisiä kiinnostavia ja kaupunkikulttuuria rikastuttavia, mutta suuremman riskin ravintolahankkeita. Soupster Familyn strategia nojaa vahvasti suuren volyymin lounasravintoloihin, joissa ympäristövastuullisuudella on korostunut rooli. Mitä suurempi volyymi, sitä merkityksellisempiä ovat ympäristövaikutukset.

Yritystä johdetaan matalalla hierarkialla ja yrityksen omistaja-perustaja Kim Heiniö on yhä mukana operatiivisessa toiminnassa toimitusjohtajan roolissa. Kutakin yksikköä

(esimerkiksi yksi ravintola) johtaa ravintolapäällikkö, jonka alaisuudessa keittiömestari ja muut työntekijät toimivat. Keskijohdon eli ravintolapäälliköiden ja keittiömestareiden tukena toimivat koko konsernitasolla toimivat kehitysjohtajat.



Kuvio 3. Soupster Familyn organisaatiorakenne

Sama rakenne on käytössä hallinnollisella puolella. Soupster Familyllä on sisäiset talous-, markkinointi- ja myyntiosastot, joista on vastuussa kyseisen alueen esimies. Työntekijöitä halutaan osallistaa laajalla skaalalla ja eri tehtävistä. Sali- ja keittiötyöntekijöillä on eri näkökanta ja osaaminen, täten heiltä löytyy erilaista hiljaista tietoa ja ideoita oman alueensa ympäristövastuun kehittämiseen. Myös tiskaajalla on erilainen näkemys ravintolan työtehtävistä ja ongelmakohtista, kuin ravintolapäälliköllä.

Soupster Familyn yrityskulttuuri on moderni ja vapaamuotoinen. Ravintola-alan ominaispiirteisiin kuuluu tietynlainen rentous, kukoistava huumori ja joustavuus sekä työntekijöiden että työnantajan puolelta. Konsernia ei voi rinnastaa jäykkiin, vahvan hierarkisiin organisaatioihin, joita johdetaan ylhäältä alas. Tämän vuoksi esimerkiksi tyypillinen bisnesmaailman korrekti kommunikointityyli ei ole aina paras vaihtoehto sisäisessä viestinnässä. Viestintää tehdään työntekijöitä ja yrityskulttuuria peilaavalla omintakeisella tyylillä, joka ilmenee muun muassa luvussa kuusi esitellyssä ideariihessä.

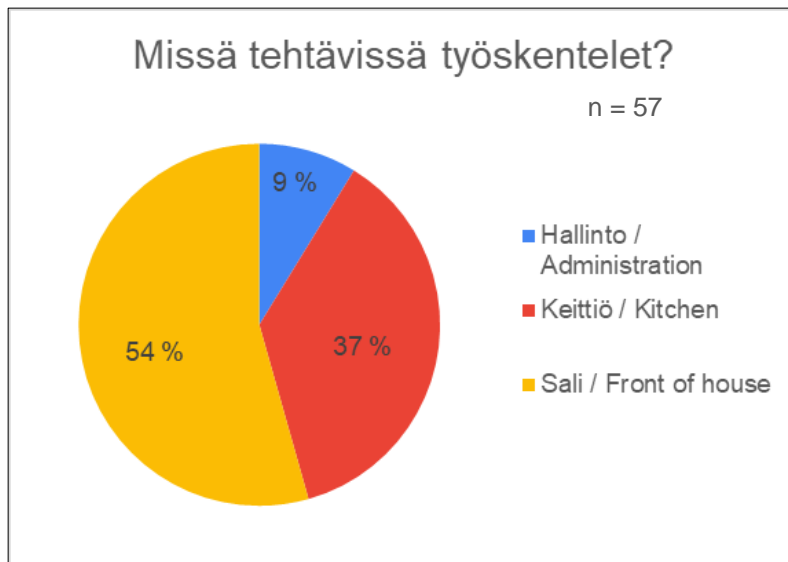
5.2 Kyselyn taustatiedot

Soupster Familyn henkilöstölle suoritettiin helmikuussa 2021 kysely, jolla pyrittiin selvittämään laajalla skaalalla työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä. Kysely koostui osioista, jotka käsittelivät työtyytyväisyyttä, organisaation arvojen esiintymistä arkityössä, työntekijöiden henkilökohtaista kehitystä, tasa-arvoa, koronapandemiaa, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä ympäristövastuullisuutta. Kyselyyn liitettiin osio, jossa selvitettiin työntekijöiden asenteita työnantajan ympäristövastuullisuutta kohtaan. Osio liitettiin mukaan yleiseen henkilöstökyselyyn omana kyselynään lähettämisen sijaan, sillä

vastausprosentin arveltiin olevan suurempi osana yleistä henkilöstökyselyä. Kyselyn ympäristövastuullisuusosiossa oli kaksi tavoitetta tämän työn kehitysprosessille. Kyselyllä pyrittiin selvittämään työntekijöiden asenteita ja motivaatiotekijöitä ympäristövastuullisuutta ja osallistavaa toimintaa kohtaan. Lisäksi kyselyllä haluttiin viestiä työntekijöille suunnitteilla olevasta työntekijälähtöisestä kehittämisprojektista ja herätellä ajatuksia ympäristövastuullisuudesta.

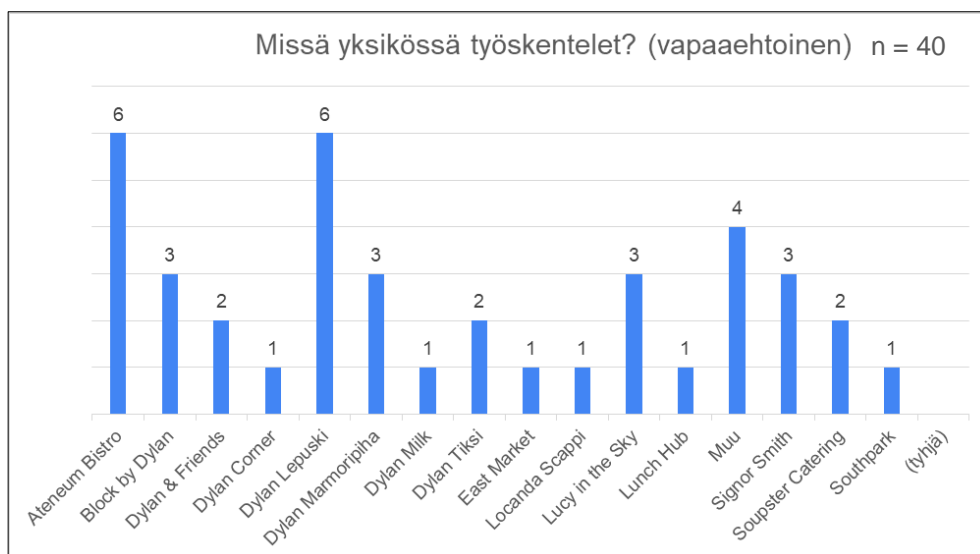
Kyseisessä osiossa (liite 1) käsiteltiin yrityksen ympäristövastuun tärkeyttä työntekijöille, selvitettiin ovatko työntekijät tietoisia tehdyistä ympäristötoimista ja miten tärkeänä he pitävät Soupster Familyn ympäristövastuuseen panostamista tulevaisuudessa. Lisäksi osiossa heräteltiin työntekijöitä pohtimaan ympäristövastuuasioita ja kerrottiin työntekijälähtöisen ympäristövastuutoiminnan käynnistämisestä. Tähän liittyen kyselyssä tiedusteltiin halukkuutta osallistua kuvattuun toimintaan ja motiiveja osallistumiselle. Vaikka tutkimuksen kohteena oli ensisijaisesti työntekijöiden osallistaminen, koin tärkeäksi selvittää asenteita myös ympäristövastuullisuustoimintaa kohtaan. Koska ympäristövastuullisuus on osallistavan toiminnan sisältö ja keskiössä projektin aloittamisessa, on työntekijöiden suhtautumisella siihen merkitystä. Jos työntekijät eivät koe ympäristövastuullisuusasioita tärkeiksi tai ole halukkaita panostamaan niihin, täytyy osallistavan toiminnan prosessia muuttaa.

Kysely suoritettiin Google Forms -järjestelmän kautta ja lähetettiin kaikille Soupster Family -konsernin 211 työntekijälle organisaation sisäisen viestintäkanavan ja kunkin ravintolan yksikkökohtaisen WhatsApp-ryhmän kautta. Sisäisenä viestintäkanavana toimii suljettu Facebook-ryhmä, joten WhatsAppin kautta haluttiin varmistaa, että kysely tavoittaa myös ne harvat työntekijät, jotka eivät käytä Facebookia. Vastaaminen kyselyyn tapahtui anonyymisti viikon vastausajan sisällä. Kyselyyn vastasi 57 osallistujaa, jolloin kyselyn vastausprosentti oli 27 %. Vastausprosentti oli odotettua matalampi, sillä edellinen konserninlaajuinen työhyvinvointikysely tehtiin vuonna 2015, eikä henkilöstöllä ole täten ollut mahdollisuutta vaikuttaa kyselyn kautta moneen vuoteen.



Kuva 3. Missä tehtävissä työskentelet?

Vastaajista hieman yli puolet työskentelee salin puolella, vajaa kymmenys hallinnollisissa tehtävissä ja loput keittiössä. Tämä on suhteellisen tarkka edustus työntekijöiden jakaumasta havaintoyksikköä tarkastellessa.



Kuva 4. Missä yksikössä työskentelet?

Yksiköiden työntekijämäärä vaihtelee runsaasti. Suurimmissa ravintoloissa on kymmeniä työntekijöitä, pienimmissä taas parhaimmillaan muutamia. Yksiköiden välillä on vastauksissa suurta heittelyä, eivätkä kaikki vastaajat ymmärrettävästi halunneet kertoa, missä ravintolassa työskentelevät. Tämän vuoksi yksikkökohtaisista vastauksista ei ole mielekästä vetää liian yleistäviä johtopäätöksiä, sillä vastaajamäärät ovat suhteellisen pieniä. Esimerkiksi Ateneum Bistron ja Dylan Lepuskin vastausmäärät edustavat

yksiköiden työntekijämäärää, kun taas Lucy in the Skyssa työskentelee tosiasiallisesti yli 20 henkilöä, mutta kyselyyn vastanneita on vain kolme.

Kulunut vuosi on ollut ravintola-alalle ja sen työntekijöille erittäin haastava Suomen hallituksen asettamien koronapandemian vastaisten toimien vuoksi, jotka ovat muun muassa sulkeneet ravintoloita ja rajoittaneet asiakaspaikkoja sekä aukioloaikoja. Lomautusten ja epävarmuuden täplittämä vuosi on ollut henkilöstölle henkisesti rankka ajanjakso, eikä kaikilla ole välttämättä resursseja henkilöstökyselyyn vastaamiseen. Tästä huolimatta yritysjohdon mielestä vaikeina aikoina työntekijöiden kuunteleminen on erityisen tärkeää, jonka vuoksi kysely haluttiin suorittaa kesken pandemian. Vastausprosenttia voi myös vääristää osa-aikaisten niin kutsuttujen extratyöntekijöiden määrä. Soupster Familyllä on runsaasti vakituisia extratyöntekijöitä, jotka tekevät työtä nollatuntisopimuksilla tarvittaessa töihin kutsuttaessa. Koronapandemian aiheuttaman haasteellisen markkinatilanteen vuoksi käytännössä kaikki extratyöntekijätoiminta on ollut tauolla jo vuoden. Vaikka kyseiset työntekijät ovat virallisesti Soupster Familyn palkkalistoilla, eivät he todennäköisesti koe samanlaista sitoutuneisuutta yhtiötä kohtaan kuin vakituiset työntekijät, joiden määrä on huomattavasti pienempi.

Kysely suoritettiin kaksikielisenä organisaation työkielillä (suomi ja englanti). Kysely sisälsi pääasiassa määrällisiä kysymyksiä, joita täydennettiin laadullisilla kysymyksillä. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan osastoa (keittiöhenkilökunta, salihenkilökunta vai hallinto), jonka lisäksi vastaajat pystyivät halutessaan kertomaan missä yksikössä työskentelevät. Yksikköä, käytännössä missä ravintolassa vastaaja työskentelee, ei haluttu laittaa pakollisesti, sillä joissain ravintoloissa työntekijöitä on tällä hetkellä vain kaksi; yksi salissa ja yksi keittiössä. Näissä tilanteissa vastaajien anonymiteetti olisi kärsinyt. Taustatietojen avulla tuloksia pystytään ristiintaulukoimaan osasto- ja yksikkökohtaisesti, etsien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia eri ryhmien välillä.

5.3 Asenteet ympäristövastuullisuutta kohtaan

Ympäristövastuullisuutta koskeva osio alkoi seuraavalla alustuksella: "Tässä osiossa käsitellään ympäristövastuuta ja asenteita työntekijälähtöiseen toimintaan, jonka tarkoituksena olisi kehittää Soupsterin ympäristövastuuta työntekijöiden kehitysideoiden perusteella. Finto (2021) määrittelee ympäristövastuun seuraavasti: "yksilön tai yhteisön pyrkimys toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla oman pätevyyden ja toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien mukaan". Alustuksella pyrittiin varmistamaan, että vastaajat ymmärtävät ympäristövastuun konseptin samalla tavalla ja rajaamaan muut vastuullisuuskysymykset kyselyn ulkopuolelle.

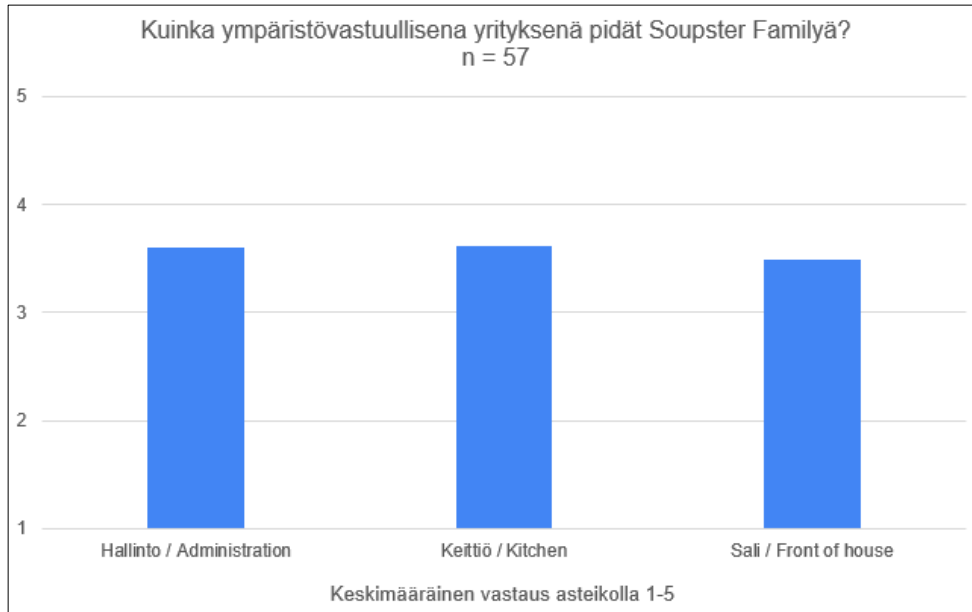
Osiossa lähdettiin ensimmäisenä selvittämään työntekijöiden näkemyksiä konsernin nykyisistä ympäristövastuutoimista.



Kuva 5. Kuinka ympäristövastuullisena yrityksenä pidät Soupster Familyä?

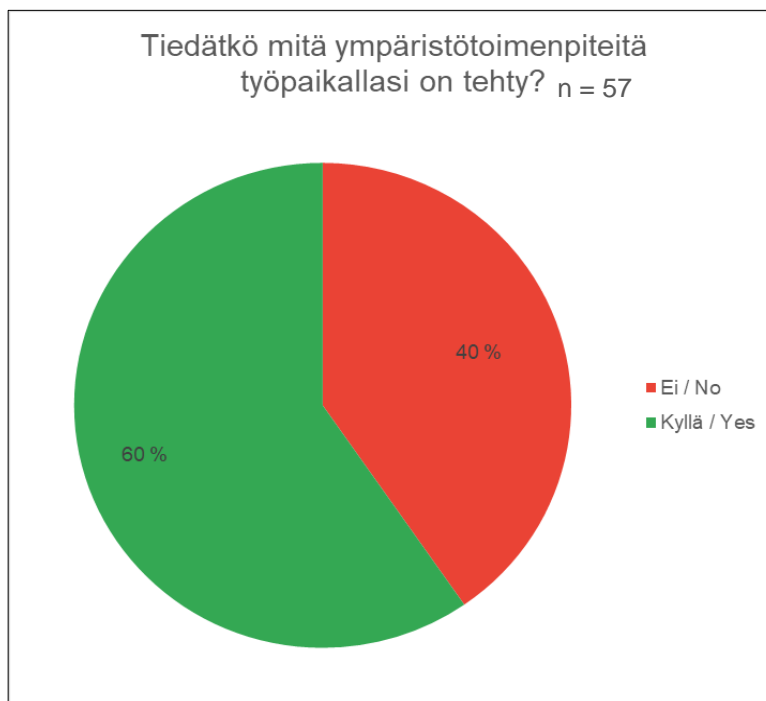
Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien mielipidettä Soupster Familyn ympäristöystävällisyydestä (1 = erittäin vastuuton, 5 = erittäin vastuullinen).

Kysymyksessä ilmeni jonkin verran hajontaa, suurin osa vastaajista päätyi määrittelemään yrityksen asteikolla neljä. Iso hajonta ja vastauksien keskittyminen asteikon keskivaiheille voi indikoida epävarmuutta ympäristövastuusta suhteessa muihin alan yrityksiin. Muissa henkilöstökyselyn osioissa vastaajat näkivät Soupster Familyn keskimäärin positiivisemmassa valossa, esimerkiksi tiedusteltaessa kuinka kehitykseen kannustava ilmapiiri on.



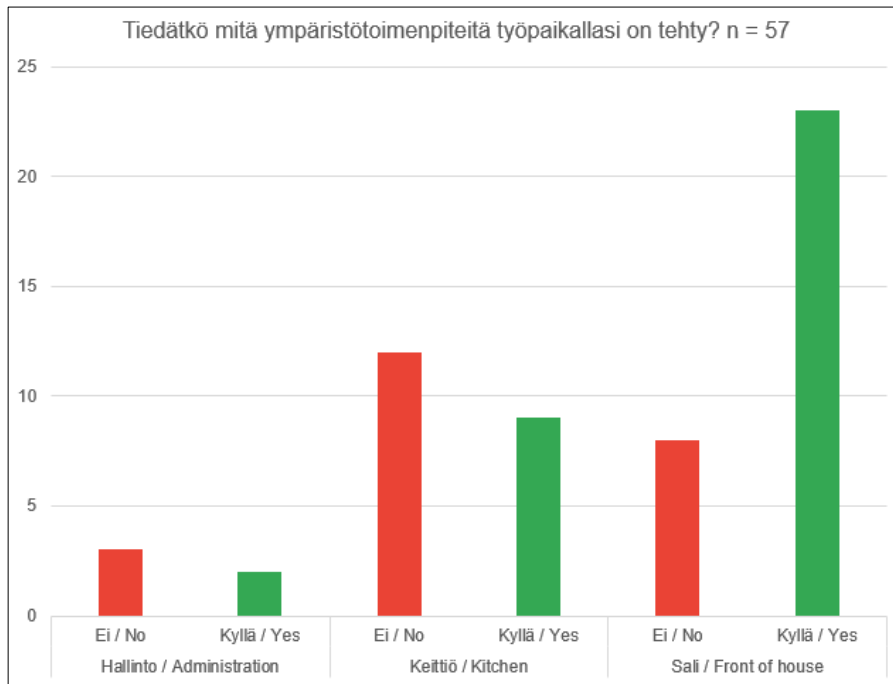
Kuva 6. Kuinka ympäristövastuullisena yrityksenä pidät Soupster Familyä? Vastauksien keskiarvo osastoittain

Osastojen keskimääräisissä vastauksissa ei löytynyt juurikaan hajontaa. Sekä keittiö-, sali-, että hallinto henkilökunta piti Soupster Familyä keskimääräisesti melko ympäristöystävällisenä yrityksenä. Kunkin ryhmän sisällä esiintyi siis tasaisesti hajontaa.



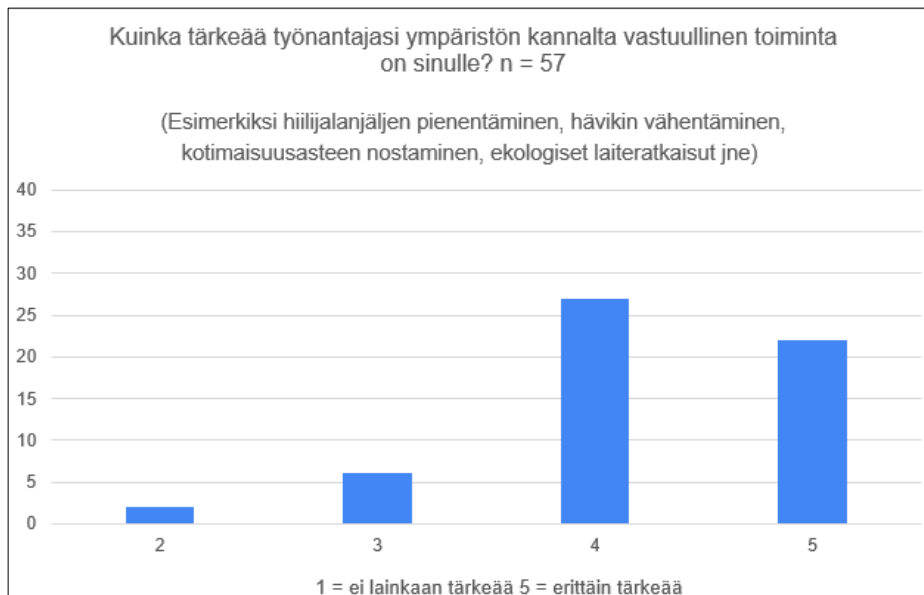
Kuva 7. Tiedätkö mitä ympäristötoimenpiteitä työpaikallasi on tehty?

Yli puolet työntekijöistä tiesi työpaikallaan tehdyistä ympäristötoimenpiteistä. Heitä pyydettiin lisäksi nimeämään tehtyjä toimenpiteitä avoimella kysymyksellä. 26 vastaajan vastauksissa toistuivat ruokahävikin minimoiminen, kierrätys ja lajittelu, satokauden raaka-aineiden hyödyntäminen, materiaalivalinnat ja kasvisruoan osuuden kasvattaminen. Tämä voi osoittaa tietynlaista polarisoitumista työntekijöiden keskuudessa. Hieman alle puolet työntekijöistä ei osaa nimetä yhtään tehtyä toimenpidettä, mutta toinen puolisko työntekijöistä näkee esimerkiksi kasvisruoan laatuun parantamisen ympäristötoimenpiteenä asiakaspalvelun sijaan, jona se usein ravintola-alalla nähdään.



Kuva 8. Tiedätkö mitä ympäristötoimenpiteitä työpaikallasi on tehty? Vastaukset osastoittain.

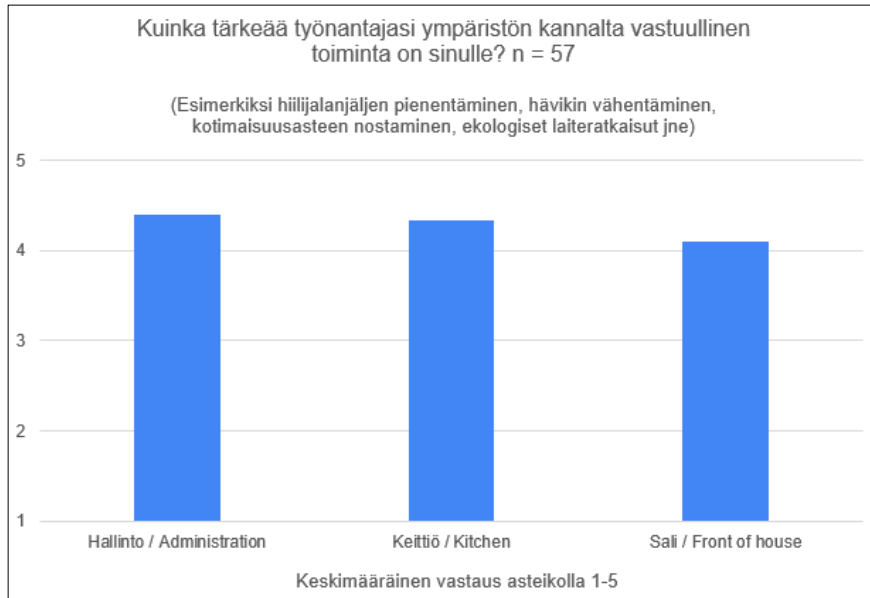
Osastojen kesken vastauksissa ilmeni hieman hajontaa. Salityöntekijät olivat ainoa ryhmä, jossa enemmistö tiesi, mitä ympäristötoimenpiteitä heidän työpaikallaan on tehty. Salityöntekijät altistuvat päivittäisessä työssään erilaisille asiakkaille suunnatuille markkinointiviestintämateriaaleille, joissa kerrotaan esimerkiksi sesonkiraaka-aineiden käytöstä tai ruokahävikin vähentämisen tärkeydestä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia johtuuko eri osastojen välillä esimerkiksi edellä mainitusta. Hallinto- ja keittiöhenkilökunnasta enemmistö ei osannut nimetä työpaikalla tehtyjä ympäristötoimenpiteitä.



Kuva 9. Kuinka tärkeää työnantajasi ympäristön kannalta vastuullinen toiminta on sinulle?

Vastaajat pitivät kuitenkin työnantajan ympäristöystävällistä toimintaa (1 = ei lainkaan tärkeää, 5 = erittäin tärkeää) pääasiassa tärkeänä tai erittäin tärkeänä heille.

Kysymyksenasettelussa annettiin joitain esimerkkejä ympäristövastuullisista toimista, jotta vastaajat tiesivät, minkälaisista toimista ympäristövastuullisuudessa puhutaan. Kun vertaamme lukuja sisäiseen mielikuvaan Soupster Familyn ympäristövastuullisuudesta (kuva 5) voimme päätellä, että ympäristövastuullisuuden saralla on parannettavaa. Henkilökunta pitää työnantajan ympäristövastuullista toimintaa tärkeänä tai erittäin tärkeänä, mutta eivät koe Soupster Familyn olevan erittäin ympäristövastuullinen toimija.



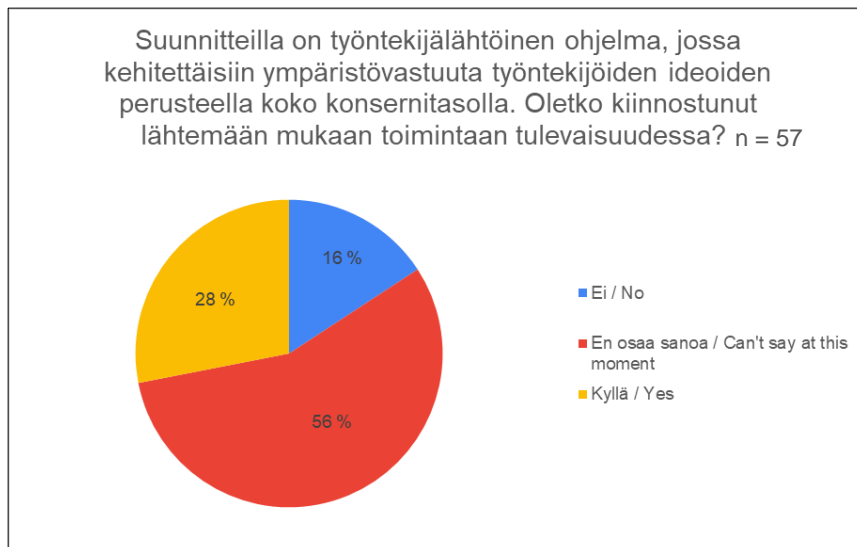
Kuva 10. Kuinka tärkeää työnantajasi ympäristön kannalta vastuullinen toiminta on sinulle? Vastauksien keskiarvo osastoittain

Osastojen välillä ei jälleen ilmennyt merkittäviä poikkeamia. Salityöntekijöiden vastausten keskiarvo on hieman pienempi, kuin muiden osastojen. Tämä on mielenkiintoista, sillä kyseinen ryhmä oli kollegojaan tietoisempi yrityksessä jo tehdyistä ympäristötoimenpiteistä.

Seuraavaksi työntekijöitä heräteltiin vapaaehtoisella kysymyksellä pohtimaan ympäristövastuutoimenpiteitä kysymällä ”Missä asioissa Soupster Family voisi parantaa ympäristövastuuta?”. Vastaajista 15 nimesi pitkälti samoja toimenpiteitä, joita vastaajat olivat määritelleet jo tehdyiksi toimenpiteiksi, kuten ruokahävikin minimoimisen, kotimaisuusasteen nostamisen ja takeaway-astioiden ekologisuuden. Tämä tukee entisestään tulkintaa siitä, että ympäristövastuun suhteen organisaation sisällä vallitsevat erilaiset käytännöt ja konsernitason ratkaisuja tarvitaan.

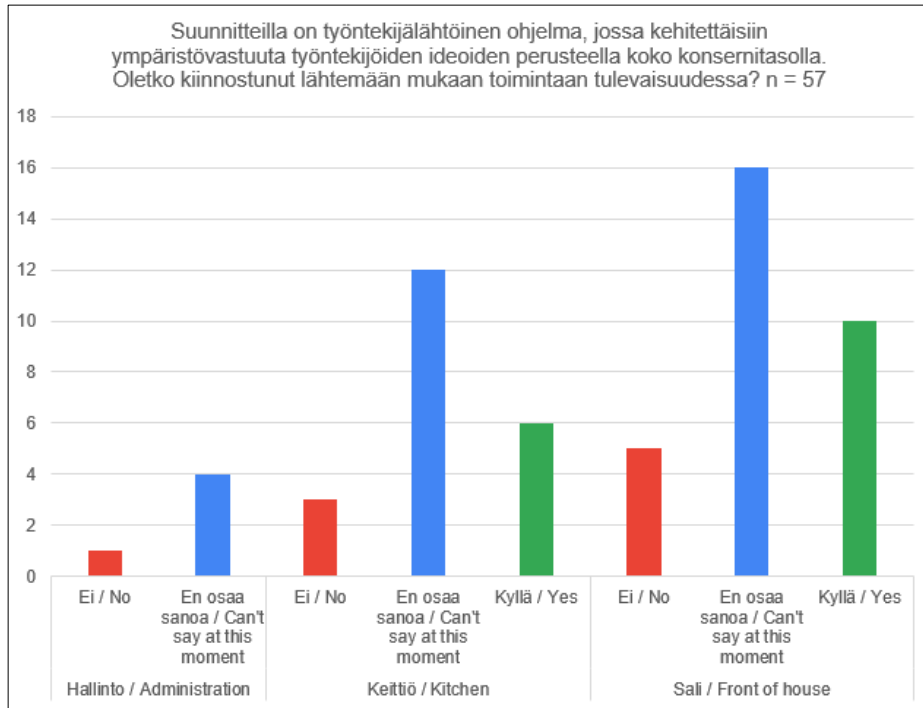
5.4 Motivaatio työntekijälähtöiseen ympäristötoimintaan osallistumiselle

Seuraavaksi työntekijöiltä tiedusteltiin halukkuutta osallistua työntekijälähtöiseen toimintaan ja motiiveja, jotka saisivat heidät mukaan osallistavaan toimintaan.



Kuva 11. Oletko kiinnostunut lähtemään mukaan työntekijälähtöiseen ympäristövastuuohjelmaan?

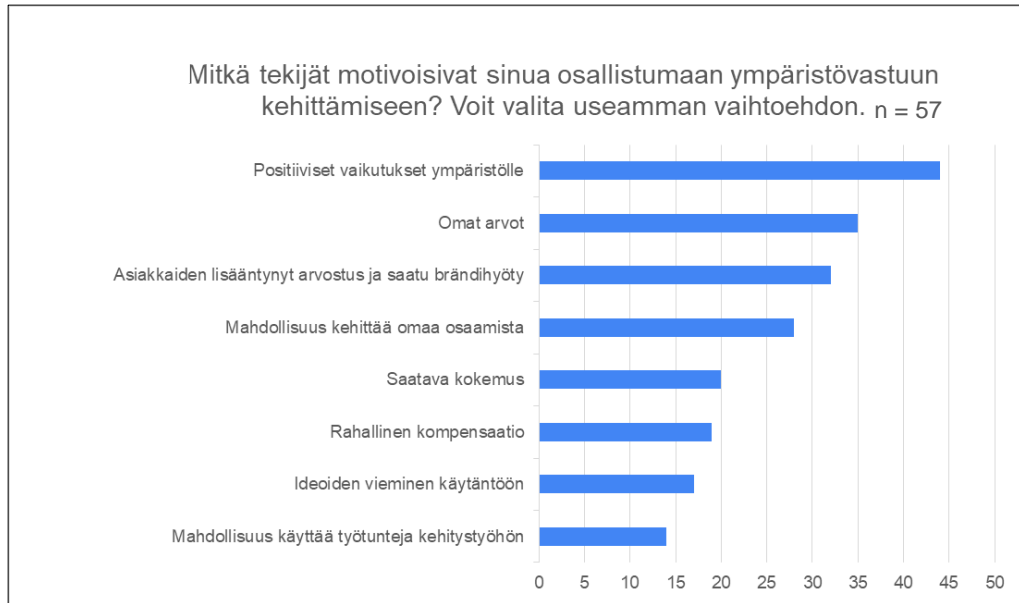
Vastaajista hieman yli puolet ei osannut sanoa halukkuudestaan osallistua työntekijälähtöiseen ympäristövastuuohjelmaan. Tämä on ymmärrettävää, sillä työntekijät kaipaavat luultavasti lisää tietoa vaadituista resursseista ennen sitoutumista. Lisäksi ajankohta on koronapandemian vuoksi haasteellinen, ravintolat oli jälleen maaliskuussa 2021 suljettu ja suurin osa työntekijöistä jouduttu lomauttamaan. Ajan aiheuttama epävarmuus voi vaikeuttaa tulevaisuuden suunnittelemista ja kiinnostusta kehitysprojekteihin. Henkilöstökyselyn koronapandemiaa koskevassa osiossa jotkut vastaajat kertoivat pandemian aiheuttaman stressin aiheutuvan osittain epävarmuudesta oman toimeentulon jatkosta. Työntekijät ovat siis huolissaan työnantajansa tulevaisuudesta yleisellä tasolla.



Kuva 12. Oletko kiinnostunut lähtemään mukaan työntekijälähtöiseen ympäristövastuuohjelmaan?

Kiinnostus työntekijälähtöistä toimintaa kohtaan oli osastojen kesken suhteellisen tasaista. Ainoastaan hallintotyöntekijöistä yksikään ei suoraan ilmaissut halua osallistua toimintaan, vaikka ympäristövastuullisuus oli heille keskimäärin yhtä tärkeää, kuin muillekin osastoille. Vaihtoehto ”En osaa sanoa” on ollut vastaajille luultavasti helppo vaihtoehto, sillä se mahdollistaa neutraalin suhtautumisen lisätietoja odotellessa. Vaikka kyselyissä yleisesti suositellaan annettavaksi ”en osaa sanoa” tyylinen vastausvaihtoehto on syytä pohtia, olisiko pelkkä kyllä/ei-vastausvaihtoehto tuottanut mielenkiintoisempaa dataa henkilökunnan todellisesta kiinnostuksesta työntekijälähtöistä toimintaa kohtaan.

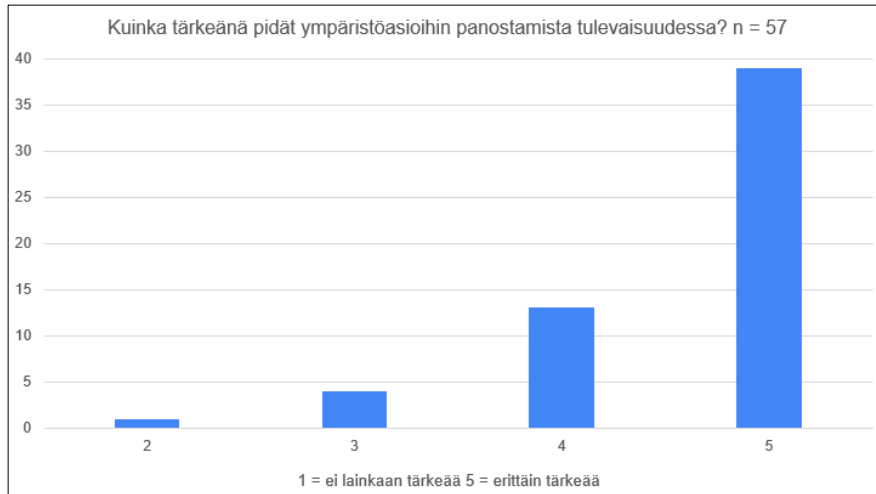
Tällaisenaan vastaukset ovat varsin rohkaisevia, sillä lähes kolmasosa vastaajista ilmoitti suoralta kädeltä olevansa kiinnostuneita osallistumaan työntekijälähtöiseen ympäristövastuullisuustoimintaan. Tämän lisäksi toistaiseksi sitoutumattomista vastaajista voidaan todennäköisesti houkutella osallistujia erilaisten motivaatiotekijöiden avulla.



Kuva 13. Mitkä tekijät motivoisivat sinua osallistumaan ympäristövastuun kehittämiseen?

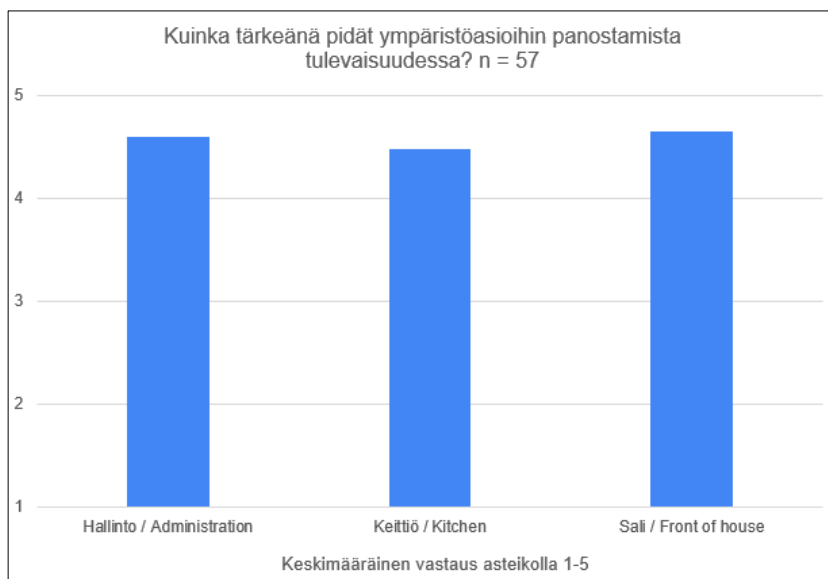
Henkilöstöltä kysyttiin lisäksi motivaatiotekijöistä, jotka vaikuttaisivat heidän osallistumiseensa työntekijälähtöiseen ohjelmaan. Vaihtoehdoiksi annettiin omat arvot, rahallinen kompensatio, saatava kokemus, mahdollisuus kehittää omaa osaamista, mahdollisuus käyttää työtunteja kehitystyöhön, ideoiden vieminen käytäntöön, positiiviset vaikutukset ympäristölle, asiakkaiden lisääntynyt arvostus ja saatu brändihyöty sekä muu, mikä. Vastaajat pystyivät valitsemaan usean vaihtoehdon. Vaihtoehdoista suosituimmiksi osoittautuivat järjestyksessä positiiviset vaikutukset ympäristölle, omat arvot ja asiakkaiden lisääntynyt arvostus ja saatu brändihyöty.

Tästä voimme päätellä, että sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat vastaajien keskuudessa voimakkaammin kuin ulkoiset motivaatiotekijät ympäristövastuusta puhuttaessa. Nimensä mukaisesti sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat henkilöstä itsestään kumpuavat tekijät (Ojala 2018, 92). Ulkoiset motivaattorit kuten rahallinen kompensatio ja mahdollisuus käyttää työtunteja kehitystyöhön olivat vähiten äänestettyjen vaihtoehtojen joukossa.



Kuva 14. Kuinka tärkeänä pidät ympäristöasioihin panostamista tulevaisuudessa?

Osion lopussa tiedusteltiin osallistujien mielipiteitä ympäristövastuusta tulevaisuudessa (1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä). Kuten työnantajan vastuullisuudessa (katso kuva 9) vastaajat pitävät ympäristöasioihin panostamista erittäin tärkeänä tulevaisuudessa. Soupster Familyn on siis syytä kehittää ympäristövastuullisuuttaan vastaamaan työntekijöiden toiveita ja odotuksia.



Kuva 15. Kuinka tärkeänä pidät ympäristöasioihin panostamista tulevaisuudessa?

Vastauksien keskiarvo osastoittain

Osastojen välillä ei ollut juurikaan hajontaa ympäristöasioiden tärkeyttä tulevaisuudessa arvioitaessa. Positiiviset odotukset ympäristövastuun kehittämiseksi tulevaisuudessa luovat sekä haasteita että mahdollisuuksia osallistavalle työntekijälähtöiselle ympäristövastuutoiminnalle. Henkilöstö todennäköisesti hyväksyy kyseisen ohjelman

käynnistämisen ja on mahdollisesti kiinnostunut sen tuloksista. Kun katsotaan vastaajien innokkuutta osallistua työntekijälähtöiseen ympäristövastuuohjelmaan (kuva 11) verrattuna heidän mielipiteitään ympäristöasioiden tärkeydestä on mahdollista, että niitä pidetään yleisesti tärkeinä, mutta vastaajat eivät ole henkilökohtaisesti valmiita käyttämään aikaa ja resursseja toimenpiteiden kehittämiseen.

Kyselyn tulokset olivat positiivisia työn etenemisen kannalta. Työntekijät pitävät työnantajansa ympäristövastuullista toimintaa tärkeänä ja kokevat, että vastuullisuuteen tulee panostaa tulevaisuudessa. Samaan aikaan jo tehdyt ympäristövastuullisuustoimenpiteet eivät ole selkeitä kaikille työntekijöille, joten konsernitasolla on syytä kehittää ympäristövastuun tasalaatuisuutta. Osa työntekijöistä oli myös kiinnostunut näiden alustavien tietojen perusteella osallistumaan työntekijälähtöiseen ympäristövastuullisuustoimintaan.

5.5 Työntekijöiden neuvottelutoiminnan suunnittelu

Henkilöstökyselyllä tuotiin työntekijöiden tietoisuuteen idea neuvottelutoimikunnan perustamisesta ja sen käyttämisestä ympäristövastuullisuuden kehittämiseen. Koska työntekijät pitävät työnantajan ympäristövastuullista käytöstä ja ympäristöasioihin panostamista tulevaisuudessa tärkeänä, on ympäristövastuullisuus sopiva kehittämisaihe työntekijöiden osallistavalle toiminnalle. Lisäksi tarvittava osa työntekijöistä on kiinnostunut osallistumaan työntekijöiden neuvottelutoimikuntaan, joten toimintamallin kehittämissä voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen ja kerätä lisätietoja työntekijöiden odotuksista ja ideoista toiminnalle.

Kuvaja & Malmelin (2008, 45) nimeävät seuraavat tavoitteet sisäisen verkkokeskustelun avulla tehtävälle yrityksen vastuullisuustoiminnan kehittämiseksi:

- Luodaan organisoitu tila, jossa kaikkia työntekijöitä voidaan kuulla turvallisesti.
- Ideoidaan yhdessä erilaisia tapoja vastuullisuustoiminnan toteuttamiseen.
- Viedään tietoisuutta yrityksen arvoista henkilöstölle ja tehdään tunnetuksi vastuullisuuden osa-alueita yrityksessä.
- Tuodaan esille tapoja toteuttaa vastuullisuutta organisaation eri osissa.
- Helpotetaan työntekijöiden ideoiden ja ongelmakohtien saattamista yritysjohtoon tietoon ja sitä kautta käytäntöön rohkaisemalla ja tukemalla työntekijöiden ideointia.
- Madalletaan yrityksen hierarkiaa ja luodaan kollektiivista yhteishenkeä sekä työntekijöiden että johdon kesken.

Yksittäisten kyselyjen ja keskustelun lisäksi pitkäjäksoiset sidosryhmäpaneelit ovat toimiva tapa edistää vastuullisuustoiminnan kehittämistä. Sidoryhmäpaneelin tavoitteita voidaan pitää yhtenevinä verkkokeskustelulle määriteltyjen kehittämistoiminnan tavoitteiden

kanssa. (Kuvaja & Malmelinin 2008, 45.) Työntekijöiden neuvottelutoimikunnan voidaan ajatella olevan eräänlainen sidosryhmäpaneeli.

5.6 Fasilitoitu ideariih

Henkilöstökyselystä saatujen tietojen rohkaisemana päätettiin järjestää työntekijöille fasilitoitu ideariih, jossa työntekijät itse pääsisivät suunnittelemaan työntekijälähtöistä ympäristövastuullisuustoimintaa. Kutsu lähetettiin kaikille työntekijöille Soupster Familyn sisäisessä Facebook-ryhmässä ja kunkin yksikön WhatsApp -ryhmien kautta. Ideariihen tavoitteena oli selvittää miten työntekijät haluaisivat Green Advisory Board -toimintaa järjestettävän, jotta toimintamalli saataisiin rakennettua työntekijälähtöisesti.



Miia Pirttijärvi

Ylläpitäjä · 16. maaliskuuta kello 17.29 · 🗨️



Tule mukaan suunnittelemaan työntekijälähtöistä ympäristötoimintaa 🌱🍊

(ENG below)

Vaikka ajat ovat haastavat ja rankat, yritämme silti pitää katseen käännettynä tulevaisuuteen ja jatkaa kehittämistä 😊
Henkilöstökyselyn* perusteella työnantajan ympäristöasioiden kehittäminen on teille tärkeää ja näette sen asiana, johon tulevaisuudessa on syytä panostaa. Täten aloitamme yhdessä työntekijälähtöisen prosessin suunnittelun! Työnimellä Green Advisory Board kulkevan projektin tavoitteena on tuoda esille työntekijöiden ideoita ja kehitysehdotuksia, joiden perusteella voimme lähteä parantamaan Soupsterin ympäristövastuuasioita.

Homma aloitetaan työpajalla keskiviikkona 24.3. klo 13.00-15.00 (maksimikesto). Työpajaan osallistuminen ei sido mihinkään, tarkoituksena on yhdessä pohtia reunaehdoja ja suunnitella Green Advisory Boardin toimintaa niin, että koko projekti perustuu työntekijöiden ajatuksille! Ilmoittaudu mukaan tästä:
<https://forms.gle/VxLMs6voeqwFHGYA>

Työpaja järjestetään etänä, osallistujille lähetetään linkki ennen tapahtumaa. Osallistuminen ei vaadi etukäteisjärjestelyjä! Toivottavasti tulette mukaan, jos kiinnostaa yhtään ympäristöasiat, yritysvastuu, työntekijälähtöinen ajattelu ja omien ajatusten vieminen käytäntöön



Heräsitkö kysymyksiä? Kommentoi alle tai kysäise allekirjoittaneelta sähköpostitse (miia@soupster.com) tai somessa!

*Kaikki kyselyn tulokset julkistetaan pian!

Kuva 16. Ensimmäinen kutsu ideariiheen

Ensimmäinen työpaja suunniteltiin järjestettäväksi virtuaalisesti 24.3. Ravintolatoiminta oli hallituksen päätöksellä suljettuna kyseisellä hetkellä ja suurin osa Soupster Familyn ravintoloista täten suljettuna ja työntekijät lomautettuina. Muutama yksikkö pysyi auki minimihenkilökunnalla henkilöstöravintolan kapasiteetissa. Pohdin työpajan järjestämisen uhkia ja mahdollisuuksia lomautusjakson aikana ennen aikataulun lukkoon lyömistä, mutta

päätin lopulta kokeilla sen järjestämistä. Tämä johtui osittain epävarmoista tulevaisuuden näkymistä koronapandemian suhteen (ravintolat saattaisivat olla suljettuina vielä kuukausia) ja ihmisten eri preferensseistä (osalla työntekijöistä voisi olla ylimääräistä aikaa ja energiaa osallistua vapaa-ajalla). Ensimmäiseen ideariiheseen ei kuitenkaan saatu tarpeeksi osallistujia, joten tilaisuus peruttiin.

Pohdin seuraavan ideariihen ajankohtaa tilannetta seuraten. Kun ilmeni, että ravintolatoiminta avataan huhtikuun puolen välin jälkeen vaikkakin rajoitettuna, päätin lyödä lukkoon seuraavan päivämäärän ideariihelle. Jos toiseen työpajaan ei ilmoittautuisi tarpeeksi osallistujia huolimatta siitä, että työntekijät olivat nyt töissä ja ravintolat avoinna, olisi ajankohta luultavasti kokonaisuutena liian epävarma ja stressaava työntekijöiden kehitysruihelle. Toinen työpaja onnistuttiin kuitenkin järjestämään välittömästi ravintolasulun päätyttyä 21.4.2021 ideariihen nimellä. Osallistujien houuttelemiseksi muutin kutsun sanamuotoja korostamaan matalan kynnyksen osallistumista, esimerkiksi muuttamalla nimi työpajasta ideariiheseen. Lisäksi tilaisuuden kesto lyhennettiin tuntiin ja kutsussa korostettiin kyseessä olevan viimeinen tilaisuus tälle keväälle osallistua työntekijälähtöiseen toimintaan.

Teamsin välityksellä järjestettyyn virtuaaliseen ideariiheseen osallistui kahdeksan osallistujaa. Osallistujista neljä työskentelee ravintolapäällikkönä, yksi keittiömestarina, yksi kehitysjohtajana, yksi graafisena suunnittelijana ja yksi HR-asiantuntijana. Ideariihessä käytiin läpi fasilitoitu ideointiprosessi, jonka jälkeen ideoista keskusteltiin ja niitä jäseneltiin yhdessä. Ideariihi nauhoitettiin osallistujien hyväksynnällä analysoinnin helpottamiseksi.

Suunnittelin ideariihen prosessin mahdollisimman hyvin etukäteen ja suunnitelman perusteella rakensin esityksen (liite 2) työpajaa varten. Fasilitointitilanteen huolellinen suunnittelu etukäteen auttaa fasilitoijaa viemään prosessia tehokkaasti eteenpäin ja keskittymään osallistujien vuorovaikutukseen (Kupias 2016, 66). Pidin tätä erityisen tärkeänä, koska olen suhteellisen kokematon fasilitoija. Ideariihessä käytetyt työkalut valitsin tilaisuuden virtuaalisen luonteen mukaisesti ideointia ja innovointia edistävien työkalujen joukosta. Etukäteissuunnittelu on tärkeää myös työkalujen osalta, sillä niiden toimintaan tutustuminen ja ennakoivalmistelut esimerkiksi käytettävien pohjien osalta on välttämätöntä tehdä etukäteen (Innokylä 2021b). Ideariihettä valmisteltaessa tutustuin perusteellisesti Flinga-alustan käyttöön ja Microsoft Teams -kokoustyökalun harvemmin käytettyihin ominaisuuksiin, kuten nauhoitukseen.

Ilmoittautumislomakkeessa ilmoitettiin ideariihen sidonnaisuudesta Soupster Familyn toimeksiannosta tehtävään opinnäytetyöhön. Tämän lisäksi kerroin virtuaalisen ideariihen

alussa uudelleen tuloksia hyödynnettävän opinnäytetyössäni ja samalla pyysin lupaa nauhoittaa tilaisuus. Kaikkien osallistujien hyväksynnän jälkeen nauhoitus käynnistettiin.

Ideariihen aloitusvaiheessa käytiin läpi agenda ja syy, jonka vuoksi olimme tilaisuuteen kokoontuneet. Koska Soupster Familyn organisaatorakenne koostuu erillisistä yksiköistä ja konsernissa on matala hierarkia, halutaan työntekijät tuoda osaksi ympäristötoimien suunnittelua. Työntekijöiden osallistuminen eri organisaation tasoilta on tärkeä osa onnistunutta ympäristövastuullisuustoimintaa (Süßbauer ym 2019, 210). Soupster Family haluaa kehittää ympäristövastuullisuuttaan ollakseen vastuullinen toimija ja näyttäytyäkseen houkuttelevana kohteena eri sidosryhmille yhteistyökumppaneista potentiaalsiin työntekijöihin, joten työntekijöiden osallistumista halutaan hyödyntää osa-alueen kehittämiseen. Ideariihessä pohdittiin, miten työntekijälähtöisen ympäristötoiminnan voisi organisoida.

Seuraavaksi käytiin läpi aiheeseen liittyviä termejä ja niiden merkitystä, kuten työntekijöiden osallistamista ja Advisory Board –toimintaa. Soupster Family on kaksikielinen organisaatio ja erilaisista konsernitason termeistä käytetään tyypillisesti ainoastaan englanninkielistä nimeä. Tämän vuoksi työntekijöitä osallistavasta neuvottelutoimikunnasta on käytetty työnimeä Green Advisory Board. Termien merkityksen lisäksi kävin läpi muutaman esimerkin osallistamisen ja työntekijälähtöisen innovoinnin hyödyistä, jotta osallistajat ymmärtäisivät Soupster Familyn halun osallistaa työntekijät kehitystoimintaan. Esitellyt hyödyt olivat motivaation ja autonomian tunteen parantaminen, hiljaisen tiedon jakaminen, innovatiivisuuteen kannustaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen (Buhl ym. 2016, 6; Bridger 2015, 40; Høyrup 2012, 6; Laajalahti & Pennanen 2019, 31). Organisaation toive on koostaa sisäinen asiantuntijatiimi, joka kehittää ja esittelee johtoryhmälle ympäristövastuullisuuden kehitykseen liittyviä ideoita, jotka toteutetaan.

Aloitusvaiheessa käytiin erillisesti läpi tilaisuuden tavoitteet, jotta lopputulos olisi kirkas kaikille ideariihen osallistujille. Tavoitteet olivat keskustella analyttisesti työntekijöiden osallistumisesta ympäristövastuullisuustoimintaan, ideoita miten Green Advisory Board -toiminta voitaisiin käytännössä toteuttaa ja järjestellä ideat muotoon, jonka perusteella luodaan toimintamalli Green Advisory Boardille -toiminnalle.

Ennen työskentelyvaiheeseen siirtymistä osallistujilta tiedusteltiin missä tunnelmissa he ovat lähdössä ideoimaan käyttämällä hyödyksi Soupster Familyn työntekijöiden kuvista koostuvaa fiilismittaria. Suurin osa osallistujista lähti ideoimaan innostunein mielin. Pari työntekijää ei tiennyt tarkalleen mitä odottaa, joten heidän olonsa oli kysyvä.

Flinga on suomalainen pilvipohjainen sovellus, joka auttaa virtuaalisessa yhteistoiminnassa. Flingan kautta tilaisuuden osallistujat voivat työskennellä yhdessä erilaisilla tauluilla, joiden toiminnollisuudet mahdollistavat muun muassa yhteisen ideoinnin, äänestämisen ja jäsenitelemisen anonyymisti. (Nordtouch 2021.) Aktiivinen työskentelyvaihe aloitettiin opastuksella Flinga-työkalun käyttöön.

Perustoimintojen lisäksi näytin osallistujille näytön jakamisen avulla tutoriaalini taulusta, jolla ideariihessä työskenneltiin. Tämän jälkeen osallistujat pääsivät itsenäisesti syöttämään Flinga-työkalulle (liite 3) Green Advisory Boardin toteuttamiseen liittyviä ideoita. Ideoinnille annettiin 15 minuuttia aikaa. Taulun keskeltä löytyi vihreä Green Advisory Board -symboli, jonka lisäksi ympäri taulua oli aseteltu apukysymyksiä herättelemään ideoita tavoitteeseen liittyen. Apukysymykset liittyivät muun muassa ryhmän kokoontumiseen, viestintään ja päätöksentekoon. Ideoinnin aikana ryhmittelin ideoita hiljaisesti taustalla ryppäisiin teeman mukaan.

Kun ideointiaika oli täyttynyt, käytiin ideoita yhteisellä ruudulla läpi osallistujien kesken. Ideat herättivät runsaasti keskustelua ja jatkoideoita, joita kirjasin ylös taululle. Kun kaikki ideat oli käyty läpi ja uusia oivalluksia ei enää syntynyt, osallistujat merkkasivat suosikki-ideansa taululta viivoilla. Näin saatiin jäseneltyä ideoita ryhmän suosion mukaan.

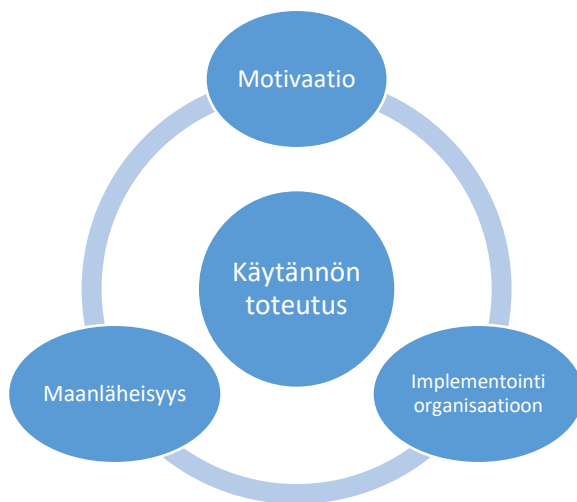
Lopetusvaiheessa käytiin läpi ideariihessä syntyneitä runkoja ja osallistujilta tiedusteltiin heidän tyytyväisyyttään lopputulokseen. Osallistujat olivat tyytyväisiä syntyneisiin Green Advisory Boardin toimintaperiaatteisiin. Ideariihi oli ensimmäinen askel ja työntekijälähtöinen toiminta muotoutuu lopulliseen muotoonsa neuvottelutoimikunnan aloitettua työnsä. Vaikka osallistujat olivat tyytyväisiä, kertoivat jotkut osallistujat myös olevansa niin sanotusti pyörällä päästään uuden informaation sulattelusta.

Substanssin lisäksi osallistujilta tiedusteltiin palautetta varsinaisesta ideariihestä. Heidän mukaansa ideariihi oli onnistunut ja erityisesti kehuja sai Flinga-sovellus, joka ei ollut entuudestaan tuttu osallistujille. Flingan mahdollistama anonyymina työskentely sai hyvää palautetta osallistujilta, jotka kokivat tämän kannustavan ideointiin ja avoimeen ajatustenvaihtoon. Lopetusvaiheen tavoitteena oli tehdä yhteenveto tilaisuudesta, kerätä palautetta ideariihen käytännön toteutuksesta ja tarjota osallistujille henkinen uloskirjautuminen ideoinnista. Osallistujat olisivat voineet jatkaa ideointia vielä pidempäänkin, mutta myös tiivistä agendaa kiiteltiin. ”Tärkeä ja tarpeellinen, hyvä keskustelunavaus! ”Toivottavasti saadaan jalkautettua käytäntöön.” ”[Työntekijälähtöinen ideointi] sitouttaa varmasti eri tavalla.”

5.7 Ideariihen löydökset

Ideariihestä kerättiin tunnin ja viiden minuutin pituinen aineisto, joka on nauhoitus Teams-tapaamisesta. Tämän lisäksi ideointiin käytetyn Flinga-työkalun taulu tallennettiin. Purin nauhoitusta sisällönanalyysin keinoin ja pyrin löytämään aineistosta esiin nousevia teemoja. Teemoittelu tapahtui ideoita ja kommentteja värikoodaamalla ja klusteroimalla ne Flinga-alustalla, jonka tueksi poimin keskustelusta huomioita. Aineiston käsittelyn tavoitteena oli tunnistaa työntekijöille tärkeitä teemoja, joita hyödyntää Green Advisory Boardin toimintamallia suunniteltaessa.

Työntekijöiden ideariihessä käsiteltiin Green Advisory Boardiin liittyviä asioita laajalla skaalalla aina käytännön järjestelyistä johdannaisiin seikkoihin, kuten toiminnan hyödynnettävyys konsernin markkinoinnissa. Tunnistin keskustelusta neljä toiminnan onnistumiselle keskeistä teemaa, jotka tulivat esille läpi keskustelun ja eri aspektoja käsiteltäessä. Nämä teemat ovat: motivaatio, implementointi organisaatioon, käytännön toteutus ja maanläheisyys.



Kuvio 4. Ideariihen aineiston teemat

Motivaatio

Työntekijöiden motivaatio ja heidän motivoimisensa nousi esille lähes jokaisesta osaluueesta keskusteltaessa. Ideariihessä keskusteltiin työntekijöiden motivaatiosta osallistua, jolloin esille nousi osittain samoja tekijöitä, joita työntekijät olivat nimenneet henkilöstökyselyssä. Merkittävimpänä motivaatiotekijänä nähtiin työntekijän omat arvot ja kiinnostus ympäristöasioita kohtaan. Myös toiminnan läpinäkyvyyden koettiin parantavan motivaatiota osallistua. Yksi ideariihen osallistuja kirjoitti taululle mahdollisuuden saada käyttää työtunteja neuvottelutoimintatoimintaan, mutta yhteisessä keskustelussa

korostuivat sisäiset motivaatiotekijät. Tämä tukee kirjallisuutta vihreän identiteetin omaavista työntekijöistä ja heidän innokkuudestaan osallistua ekologiseen innovointiin. Työntekijät, jotka omaavat vihreät arvot, tuovat niitä mielellään esiin myös työelämässä ja osallistuvat omaehtoisesti ympäristövastuullisuuden kehittämiseen (Buhl ym. 2016, 7-8).

Palkitseminen nousi esille työntekijöiden motivoimisen lisäksi ympäristövastuullisuuden toteuttamista pohdittaessa. Ideariihen osallistujat ideoivat erilaisia palkitsemiskeinoja sekä motivaatiotekijöinä toimintaan osallistumiselle että toimenpiteiden toteutuksessa työelämässä. Ehdotettuja palkitsemiskeinoja olivat kuukauden tai vuoden vastuullisuustyöntekijän tai -yksikön palkitseminen. ”Palkitseminen on aina kivaa, mutta pitäisi mielestäni ymmärtää, että tämä ei ole mikään ylimääräinen juttu, vaan sellainen asia jota jokaisen yrityksen on pakko lähteä kehittämään. Koen, että kestävä kehitys on jo ja tulee olemaan perusasia kaikkien toiminnassa ja täten kuuluu työn kuvaan. Toki palkitseminen voi auttaa saamaan asioita tapahtumaan, mutta työelämä muuttuu ja meidän tulee muuttua sen mukana. Yksi osa työnkuvaamme on tämänlainen toiminta!” ”Monia motivoi varmasti yksinkertaisesti se, että saa olla mukana kehittämässä maailmaa paremmaksi paikaksi.” ”Ihmiset ovat nykyään valveutuneita ja tietävät, että meidän on omilla toimillamme tehtävä se minkä voimme ympäristön hyväksi.” Lisäksi osallistujat kokivat yhdeksi Green Advisory Boardin yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi keksiä, miten työntekijät saataisiin motivoitua toteuttamaan ympäristövastuullisuustoimia varsinaisten toimien ideoinnin lisäksi. ”Ideoista ei ole mitään hyötyä, jos muut eivät ole sitoutuneita viemään niitä käytäntöön.” Ympäristötoiminta ei ole onnistunutta, ellei toimia viedä myös käytäntöön eri tasoilla operoivien työntekijöiden toimesta (Süßbauer ym. 2019, 210). Osallistujat näkivät ideaalitulanteessa jokaisesta yksiköstä edustajan Green Advisory Boardissa, joka toimisi kollegoilleen sanansaattajana toteutusvaiheessa. Kiinteänä osana osallistavaa toimintaa nähtiin siis osallistamisen edistäminen muualla organisaatiossa.

Implementointi organisaatioon

Ideariihessä keskusteltiin myös siitä, miten Green Advisory Board -toiminta saataisiin implementoitua organisaatioon. Osallistujat kokivat tärkeäksi, että yritys on sitoutunut ympäristövastuullisuuteen konsernitasolla ja Green Advisory Boardissa pohditaan isoja linjanvetoja pienten käytännön tekojen lisäksi. Esimerkkinä suuremmista kokonaisuuksista eräs osallistuja nosti esille ympäristöpykälän esittämistä yhteistyökumppaneiden valintaan koko konsernille. Myös tavoitteiden ja mittareiden määrittely nousi esille keskustelussa, osallistujat olivat selkeiden tavoitteiden määrittelyn ja seurannan kannalla. Green Advisory Boardin ideoimien ympäristötoimien toteuttamisen osallistujat kokivat onnistuvan parhaiten organisaation tyypillisiin työtehtäviin ja vastuualueisiin sidottuina. Yksi

ravintolapäälliköistä antoi seuraavan esimerkin: jos ryhmän ehdotuksena on takeaway-astioiden vaihtaminen ekologisempaan vaihtoehtoon, huolehtii keittiötoimen kehitysjohtaja projektin käytännön toteutuksesta Green Advisory Boardin pohjustuksen ja tuen avulla. ”Idea viedään henkilölle, joka normaalissakin tilanteessa asiasta vastaa.”

Käytännön toteutus

Ideariihen tavoitteiden onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä aihe-alueista oli Green Advisory Boardin käytännön toteutus. Aihe nousi esille useita kertoja ideariihen aikana ja osallistujat pohtivat käytännön аспекteja, kuten ryhmän kokoa, viestintävälineitä, kokoontumisfrekvenssiä ja sisäisiä toimintamalleja. Osallistujat pitivät tärkeänä saada toimintaan mukaan tarpeeksi työntekijöitä. Ryhmän täytyy olla tarpeeksi suppea, jotta kokoontumiset ovat mahdollisia, mutta sen verran suuri, että tapaamiset saadaan tarvittaessa järjestettyä ilman joitain ryhmän jäseniä. Ideaalikooksi ehdotettiin 10–15 henkeä. Tapaamisia ehdotettiin järjestettävän joka toinen kuukausi; puolivuositain fyysisesti ja muutoin virtuaalisesti. Aikataulutukseen päädyttiin käytännön syistä. Ideoiden tutkiminen ja toimeenpaneminen vievät oman aikansa, mutta ryhmän työskentely ja ympäristöasiat pysyvät mukana käytännön työssä koko ajan. ”Ajatuksen tasolla joka kuukausi tuntuu liian tiuhalta, ei asioita pysty viemään käytäntöön niin nopealla sykkeellä kuitenkaan. Ja seuranta voidaan miettiä sen mukaiseksi.” Green Advisory Boardin työvälineitä ja viestintäkanavia vertailtaessa painittiin helppokäyttöisyyden sekä työ- ja vapaa-ajan sekoittumisen välillä. Lopulta ryhmä päätyi suosittelemaan Slackia, joka on kanavana vähemmän vapaa-ajalle tunkeutuva, kuin esimerkiksi WhatsApp eikä vaadi jatkuvaa läsnäoloa. ”Ideoita voi kirjoittaa ylös pieneen mustaan kirjaan odottamaan tapaamisia, ettei heti tarvitse päästä jakamaan ryhmälle.” Osallistujat pitivät hyvänä ideana puheenjohtajana valitsemista. Vuositasolla valittava puheenjohtaja organisoisi ryhmän toimintaa ja esittäisi tapaamisten pöytäkirjat ja ideat eteenpäin johtoryhmälle.

Osana käytännön toteutusta ideariihessä pohdittiin ideoiden laadunvalvontaa. Miten Green Advisory Boardin jäsenet ja yrityksen johtoryhmä voivat varmistua ideoiden positiivisista ympäristövaikutuksista? ”Kun tuodaan asiakkaille näkyväksi meidän vihreät ympäristöteot, niin maailmassa on paljon sellaista mitä ihan tavallinen tyyppi ei osaa ottaa huomioon. Ja joku joka on perehtynyt asioihin, niin voi kertoa että nämä biohajoavat astiat ovatkin huonommat kuin vaikka kierrätysmuovi.” Tavoitteisiin liittyen yhtenä mahdollisuutena nähtiin erilaisten ympäristösertifikaattien tavoittelu. Sertifikaattien etuihin lukeutuvat valmiit ympäristöstandardit, selkeät tavoitteet ja helppo mitattavuus. Lisäksi osallistujat keskustelivat mahdollisuudesta suorittaa sisäistä tutkimusta ideoihin liittyen. Suositimmaksi ideaksi nousi kuitenkin yhteistyökumppaneiden asiantuntemuksen ja

ulkoisten asiantuntijoiden käyttäminen ideoiden soveltuvuuden varmistamiseksi. Konsernin yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi erilaiset tavarantoimittajat, kiinteistöalan yritykset, Espoon kaupungin kaltaiset julkiset instanssit ja erilaiset hanketoimijat. Esimerkiksi vuoden 2021 alusta Soupster Family on ollut pilotoimassa ruokahävikin vähentämiseen tarkoitettuja työkaluja Helsingin kaupungin innovaatioyhtiö Forum Viriumin kanssa. ”Esimerkiksi kertakäyttöastioihin liittyen yhteistyökumppaneilla on hirveästi dataa eri tuotteista ja niiden ominaisuuksista perusteluineen.” Aineistosta nousi esille myös kuukausittain teemoittaminen, jolloin tiettyyn aiheeseen, kuten energiatehokkuuteen, pystyttäisiin syventymään eri näkökulmista.

Maanläheisyys

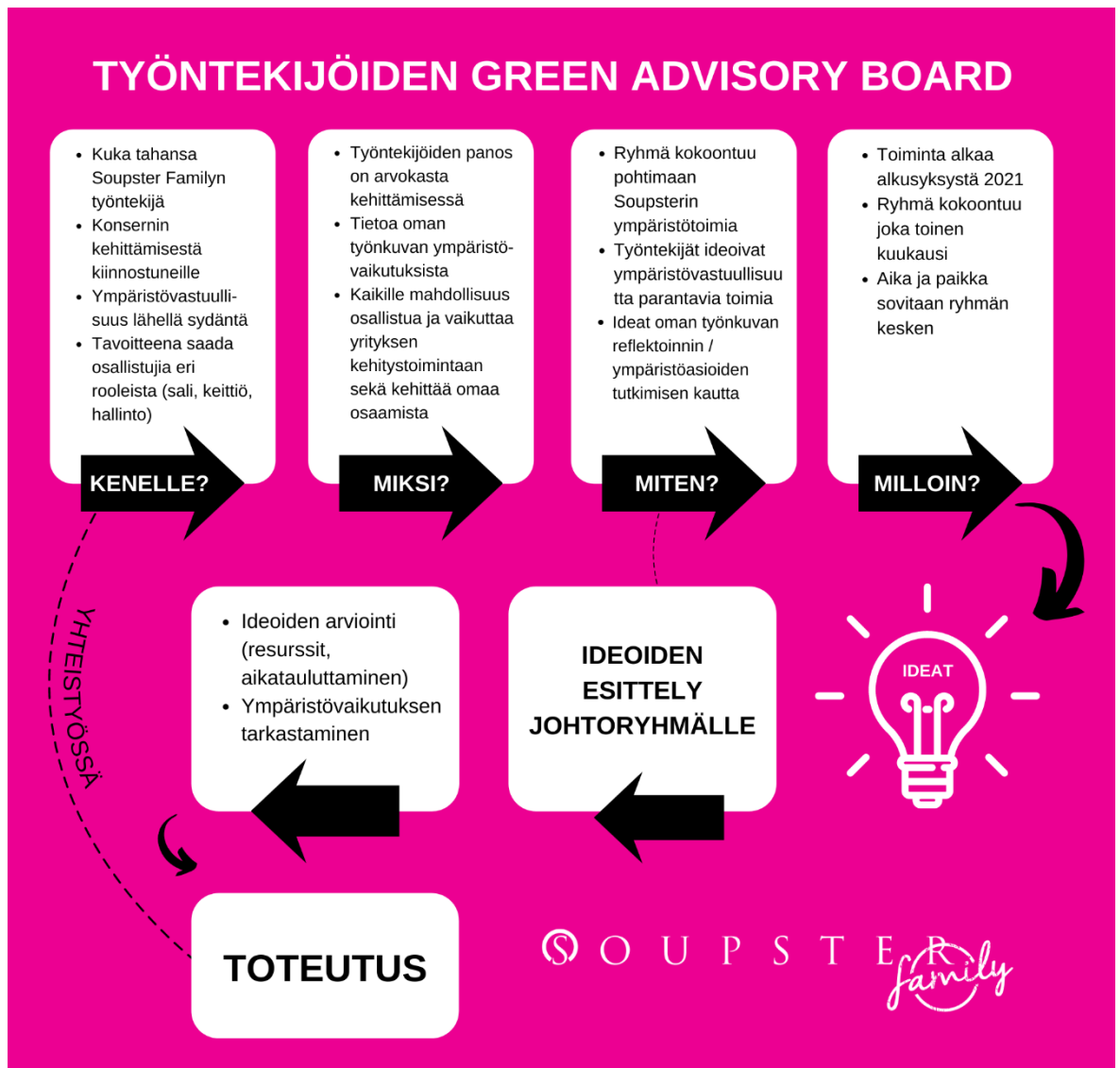
Nimesin viimeisen aineistosta esille nousseen teeman maanläheisyydeksi. Jotkut osallistujat kertoivat empieneensä ideariihen osallistumista, sillä he eivät kokeneet omaavansa korkealentoisia ja monitasoisia ideoita, joilla ympäristövastuullisuutta voitaisiin parantaa. Ideariihen osallistujat kokivat siten tärkeäksi, että Green Advisory Board -toiminta on tarpeeksi rentoa, jotta kaikki työntekijät kokevat voivansa osallistua. Tämä tarkoittaa muun muassa rentoa tunnelmaa kokouksissa virallisen ja jäykän ilmapiirin sijaan. Tämän varjolla ideariihessä keskusteltiin myös työnimestä Green Advisory Board. ”Onko nimi työntekijälähtöiselle toiminnalle vähän liian hieno?” ”Voisiko rinnalla olla joku lempinimi, sillä on ne, ketä motivoi, että saavat olla mukana tällaisessa oikein hienossa ”board” -toiminnassa?” Osallistujat olivat jakaantuneita nimen käytöstä; osan mielestä nimi on liian vaikeaselkoinen ja virallinen, toiset taas katsoivat sen tuovan lisäarvoa osallistujille esimerkiksi ansioluetteloon lisätynä. Maanläheisyys ilmeni ryhmän toiminnan lisäksi myös toisessa kontekstissa. Osallistujat katsoivat tärkeäksi, että ideoidut ympäristötoimenpiteet toteutetaan realistisella aikataululla ja työntekijöitä ohjeistetaan selkeästi niiden toteuttamisesta. Vaikka myös suuremman linjan ympäristötoimista keskusteltiin ja ne olivat aineiston mukaan tärkeitä, myös toteutettavissa olevat, maanläheiset ideat nousivat esille vahvasti. Aineistosta kävi ilmi myös työntekijöiden käytettävissä olevien resurssien tärkeys, joka vahvistaa osallistujien pragmaattista katsantokantaa aiheeseen. ”Täytyyhän sulla olla aikaa tähän toimintaan, että se on motivoivaa.”

Mielenkiintoista on, että vaikka osallistujat kokivat ympäristövastuullisuuden tärkeänä teemana, on heidän mielestään ideoiden taloudellinen kannattavuus ja imagollinen vaikutus Soupster Familyn brändiin tärkeää ottaa huomioon ympäristötoimenpiteitä toteutettaessa. He myös kokivat tärkeäksi tarkastella ympäristötoimenpiteitä Soupster Familyn arvojen (fun, välittäminen ja jatkuva kehitys) kautta.

5.8 Green Advisory Board -toimintamalli

Ideariihen aineiston analysointi loi pohjan Green Advisory Boardin toimintamallille. Toimintamalli on tarkoitettu käytettäväksi eri organisaatiotasoilla selkeyttämään Green Advisory Boardin toimintaa ja kehitysprosessia. Se toimii myös osana toimintamallin markkinoimista työntekijöille, jotta heidät saadaan osallistumaan toimintaan. Toimintamallissa on otettu huomioon työntekijöiden toiveet ja ajatukset toiminnan organisoimisesta. Työntekijöiden ottaminen mukaan vastuullisuustoiminnan kehittämistyöhön prosessin alusta sitouttaa heitä vastuullisuuteen ja luo heille autonomian tunnetta (Kuvaja & Malmelin 2008, 67). Sillä pyritään vastaamaan työntekijöitä kyselyn ja ideariihen perusteella ajaviin motivaatiotekijöihin, kuten heidän omiin arvoihinsa, saavutettuun ympäristöhyötyyn ja henkilökohtaisen kehityksen tarpeeseen. Toimintamallin tarkoituksena on edistää työntekijälähtöistä kehittämistä ja työntekijöiden osallistamista yrityksen toimintaan. Työntekijöiden kehittämispotentiaalin hyödyntämisellä on positiivinen vaikutus yrityksen kehittämistoiminnalle (Høyrup 2012, 6).

Toimintamallilla pyritään tarjoamaan selkeä rakenne työntekijöitä osallistavalle kehitystoiminnalle, jotta kehittäminen ja ideoiden toimeenpano tapahtuvat suunnitelmallisesti ja koko konsernitasolla. Rakenteet edesauttavat toiminnan ennustettavuutta ja tuovat operatiiviseen toimintaan selkeyttä (Høyrup 2012, 9).



Kuva 17. Luonnos Soupster Familyn Green Advisory Board -toimintamallista

Toimintamallin tavoite on osallistaa työntekijöitä Soupster Familyn ympäristövastuullisuustoimintaan, jonka avulla vähennetään yrityksen ympäristökuormitusta ja tehdään ympäristön kannalta vastuullisempia valintoja konsernitasolla.

Työntekijöiltä löytyy hiljaista tietoa, jota he ovat kartuttaneet käytännön työnsä ohella. Vaikka he eivät ole asiantuntijoita ympäristövastuullisuudessa työnkuvansa puolesta, on heillä osaamista, jota hyödyntämällä yrityksen ympäristövastuullisuutta voidaan parantaa. (Buhl ym. 2016, 2.)

Green Advisory Board -toiminta on tarkoitettu kaikille Soupster Familyn työntekijöille ja työntekijöitä halutaan mukaan eri yksiköistä ja rooleista mahdollisimman laajalla skaalalla. Laaja kehitysjoukko mahdollistaa työntekijöiden osallistamisesta saatujen hyötyjen

maksimoinnin (Aasen ym. 2012, 64). Työntekijöiden osallistamisella on kokonaisvaltaisia positiivisia vaikutuksia organisaatioiden liiketoimintaan ja kilpailukykyyn. Osallistaminen muuan muassa sitouttaa työntekijöitä ja vähentää poissaoloja, parantaa asiakastytyvyyttä, edistää innovaatioita ja parantaa tuottavuutta. (Bridger 2015, 22.) Osallistuminen on vapaaehtoista ja tapahtuu omalla ajalla. Työntekijälähtöinen ympäristöinnovointi voi aiheuttaa joillekin työntekijöille ylimääräistä kuormitusta (Buhl ym. 2016, 11), jonka vuoksi toiminnan vapaaehtoisuus on tärkeää. Henkilöstökyselyn tuloksien ja ideariihestä kerätyn aineiston perusteella voidaan olettaa, että osallistujat tulevat toimimaan sisäisten motiivien ajamina. He ovat yksilöitä, joille ympäristövastuullisuuteen liittyvät asiat ovat tärkeitä ja jotka ovat motivoituneita osallistumaan yrityksen kehittämistoimintaan. Nämä vihreät arvot omaavat työntekijät ovat erityisen tärkeitä yrityksen ympäristövastuun kehittämisessä, sillä heiltä löytyy henkilökohtaisen kokemuksen ansiosta tietotaitoa aiheesta ja he ovat motivoituneita osallistumaan ympäristövastuullisuustoimintaan (Buhl ym. 2016, 7-8).

Vaikka Green Advisory Board -toimintamallin sisältönä on synnyttää yrityksen ympäristövastuullisuutta parantavia kehitysideoita, on sen tavoitteena myös osallistaa työntekijöitä Soupster Familyn kehitystoimintaan. Työntekijöiden osallistaminen on tärkeää Soupster Familyn kaltaisessa yrityksessä, jonka operatiivinen toiminta nojaa vahvasti jokaisen yksikön työntekijöiden panokseen liiketoiminnan pyörittämisessä. Osallistavan toiminnan yritykselle tuomien hyötyjen lisäksi Soupster Family haluaa antaa työntekijöille arvojen mukaisesti mahdollisuuden kehittää ja haastaa itseään. Henkilökohtaisen kehityksen mahdollisuus on yksi tapa motivoida työntekijöitä osallistumaan kehittämistoimiin (Juutinen 2016, 226).

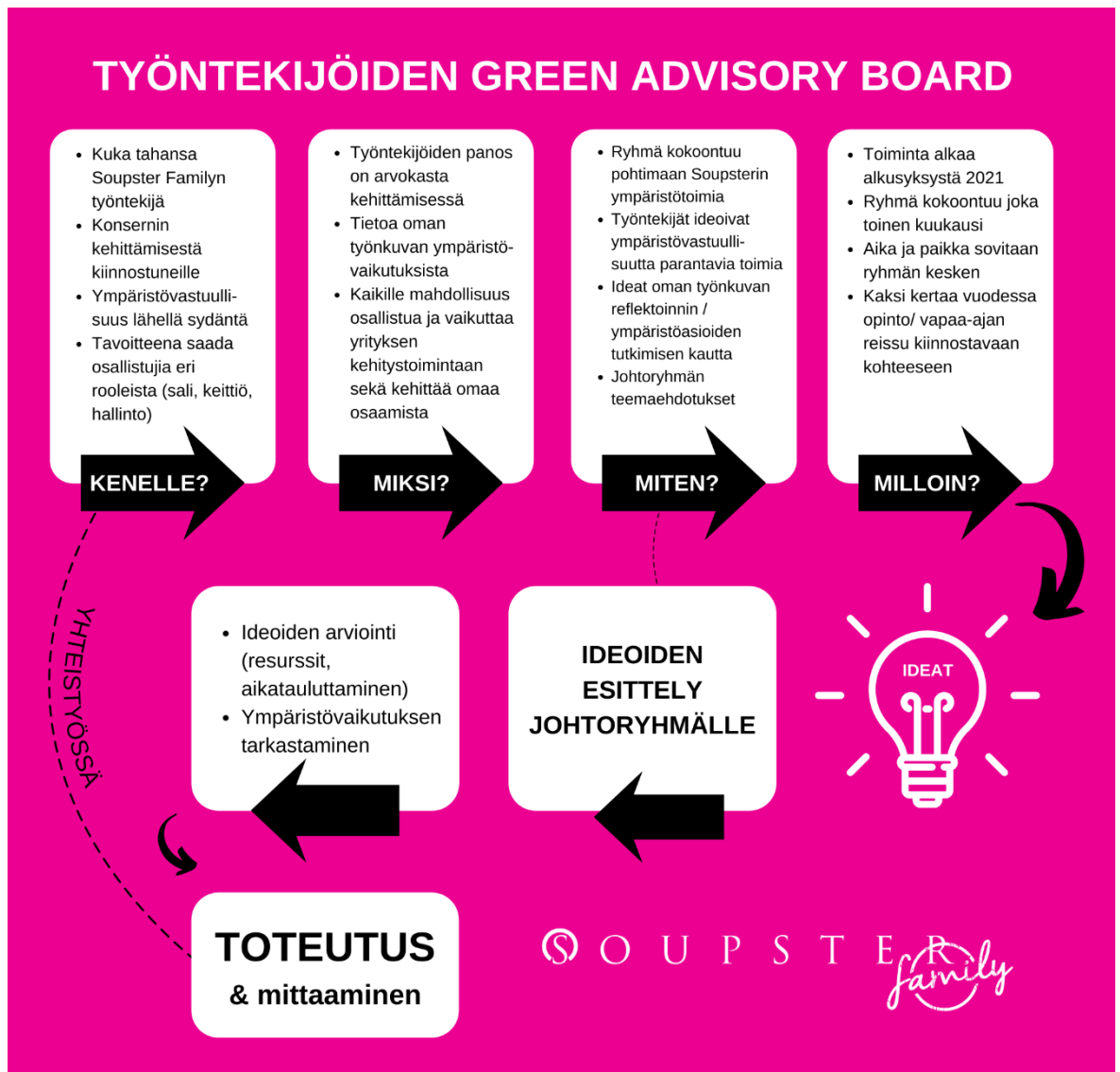
Työntekijöistä koostuva ryhmä kokoontuu pohtimaan ja ideoimaan ympäristövastuullisuutta kehittäviä toimia. Ideoinnin pohjana toimii oman työympäristön ja työnkuvan reflektointi, esimerkiksi kokit voivat pohtia keinoja vähentää ruokahävikin määrää keittiötyöskentelyssä ja salityöntekijät pohtia keinoja vähentää tarjoiluvaiheessa syntyvää hävikkiä. Tämän lisäksi ryhmän jäsenet voivat tutustua alan kirjallisuuteen ja pohtia, miten esimerkiksi Matkailu ja Ravintolapalvelut MaRa Ry:n suosituksia voidaan käytännössä toteuttaa Soupster Familyn yksiköissä. Green Advisory Board kokoontuu joka toinen kuukausi ja käyttää ideointiin ja keskusteluun kokoontumisten välissä omaa alustaa. Ryhmälle valitaan osallistujien joukosta puheenjohtaja ja sihteeri. Puheenjohtaja on vastuussa ryhmän tapaamisten aikatauluttamisesta ja ideoiden esittelemisestä Soupster Familyn johtoryhmälle.

Ideat ja kehitysehdotukset esitellään johtoryhmälle Green Advisory Boardin tapaamisten jälkeen. Johtoryhmässä arvioidaan ideoiden toteutuskelpoisuutta resurssien ja ympäristövastuun näkökulmasta. Resurssien puolesta tarkastellaan esimerkiksi kehitysideoiden kulu-hyötysuhdetta ja soveltamiskelpoisuutta koko konsernin tasolla. Lisäksi on tärkeää tarkastella ideoiden todellisia ympäristövaikutuksia ja tutkia, onko ratkaisu paras mahdollinen esimerkiksi vähentämään hiilidioksidipäästöjä. Ideoiden auditointiin voidaan käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita ja hyödyntää yhteiskumppaneiden resursseja. Kun ideat on todettu toteutuskelpoisiksi ja hyödyllisiksi, asetetaan niille aikataulu ja tarvittavat mittarit. Kehitysideat toteutetaan mahdollisimman nopealla aikataululla yhteistyössä työntekijöiden kanssa. On yritysjohdon vastuulla varmistaa, että toimenpiteet todella viedään käytäntöön (Laajalahti & Pennanen 2019, 31). Green Advisory Boardin jäseniä hyödynnetään viestimään toimenpiteistä kollegoilleen. Työntekijöiden osallistuminen vähentää muutosvastarintaa ja helpottaa muutostilanteita, sillä oma tai työkaverin idea on helpompi hyväksyä, kuin ylhäältä saneltu käsky (Benn ym. 2015, 493–494; Ojasalo ym. 2015, 59). Green Advisory Boardin jäsenien käyttäminen muutosagentteina voi helpottaa kehitysideoiden implementointia käytäntöön.

5.9 Johtoryhmäkeskustelu

Osallistavassa toiminnassa työntekijöiden osallistaminen ei yksinään riitä. Jotta yrityskulttuuri on aidosti osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen kannustava, tulee muutoksen lähteä yritysjohdosta. Esimerkillä johtaminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä työntekijöiden motivoinnissa ja yrityskulttuurin muutoksessa osallistavaan suuntaan. Kun yritysjohto sitoutuu osallistavaan toimintaan, tuo se toiminnalle uskottavuutta työntekijöiden silmissä (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 17.) Esittelin työntekijöiden ideariihen aineiston pohjalta luodun toimintamallin ensimmäisen version Soupster Familyn johtoryhmälle. Keskustelun tavoitteena oli käydä toimintamalli läpi ja saada johtoryhmältä palautetta mallin integroimisesta osaksi yrityksen johto- ja kehitystoimintaa.

Esittelin toimintamallin luonnoksen johtoryhmäkeskustelussa, jonka kulusta tein muistiinpanoja. Keskustelussa käytiin läpi toimintamallin eri osiot ja tarkasteltiin prosessin kokonaisuutta ja sen soveltuvuutta Soupster Familyn operatiiviseen toimintaan. Johtoryhmä totesi mallin yleisesti ottaen toimivaksi ja onnistuneeksi kokonaisuudeksi. Keskustelussa nousi esille neljä huomionarvoista seikkaa, joiden perusteella mallia muokattiin lopulliseen muotoonsa. Nämä keskustelun teemat olivat motivaatio, seuranta ja mittarit sekä ideointi.



Kuva 18. Soupster Familyn Green Advisory Board -toimintamalli

Työntekijöiden motivaatiota käytiin läpi keskustelussa huolellisesti. Sekä kyselyn että ideariihen tulokset viittaavat siihen, että sisäiset motivaatiotekijät ajavat työntekijöitä osallistumaan Green Advisory Board -toimintaan. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat ekoinnovoinnissa esimerkiksi henkilökohtaiset vihreät arvot ja ympäristökuormituksen vähentyminen (Buhl ym. 2016, 7–8). Tämän vuoksi johtoryhmäkeskustelussa päätettiin aloittaa toiminta näitä motivaatiotekijöitä tukien ja jättää ulkoiset motivaattorit, kuten rahallinen kompensatio pois projektista. Green Advisory Boardin toimintamalliin päätettiin sisällyttää konsernin kustantama puolivuositainen opintoretken ja vapaa-ajan vieton yhdistelmä, jossa ryhmän jäsenille järjestetään vierailu heitä kiinnostavaan ja ympäristövastuullisuutta edistävään kohteeseen. Kyseinen kohde voi olla esimerkiksi ympäristövastuullisuudestaan tunnettu ravintola, jossa asiat on hoidettu esimerkillisesti. Opintomatkoilla ryhmän jäsenet pääsevät syventämään omaa tietotaitoaan aiheesta ja

nauttimaan valikoidusta vapaa-ajan aktiviteetista. Tämän lisäksi ryhmän jäsenet saavat todistuksen toimintaan osallistumisesta, jota he voivat hyödyntää esimerkiksi osana ansioluetteloaan. Kun työntekijät osallistuvat yrityksen organisoimaan kehittämisohjelmaan, he kartuttavat omaa osaamistaan ja näin ylläpitävät omaa arvoaan työmarkkinoilla (Juutinen 2016, 226).

Johtoryhmä piti tärkeänä tarkastella seuranta- ja mittareita huolellisesti etukäteen ja tarpeeksi pitkällä ajanjaksolla. Soveltuvat mittarit ja toteutusaika riippuvat luonnollisesti esitetyistä ideoista, mutta yhtenä pääkriteerinä pidettiin riittävän pitkää seuranta-aikaa. Ympäristötoimien vastuullisuutta voidaan tarkastella ja raportoida lähtökohtaisesti esimerkiksi puolivuosisella syklillä. Jos ympäristötoimi on rajattu ja nopea toteuttaa, voidaan aikataulua soveltaa ja toimen onnistumista tarkastella muutaman kuukauden ajanjaksolla. Lisäksi johtoryhmä koki hyvänä lisänä malliin mittareiden mukaan ottamisen jo Green Advisory Boardin suunnitteluvaiheessa. Neuvottelutoimikunnan jäsenet siis ehdottavat soveltuvia mittareita ideoiden johtoryhmälle esittelyn yhteydessä. Johtoryhmä tarkastelee toteutuskelpoisuutta pohdittaessa myös mittareiden validiteettia.

Viimeinen keskustelussa esiin tullut muutosehdotus oli ideointiprosessin muuttaminen vuorovaikutteisemmaksi myös toiseen suuntaan. Sidosryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu rakentaa luottamusta ja edistää innovointia (Kuvaja & Malmelin 2008, 84). Johtoryhmä voi ehdottaa Green Advisory Boardille käsiteltäväksi ideoita tai teemoja. Jos johtoryhmässä nousee esille jokin ympäristövastuullisuuteen liittyvä kehitysidea, voivat he ehdottaa aihetta Green Advisory Boardille. Ryhmän jäsenet päättävät ottavatko he aiheen käsittelyyn. Neuvottelutoimintakunta voi tutustua aiheeseen tarkemmin ja kehittää ratkaisuja, joilla epäkohta pyritään korjaamaan. Näin kaikkiin ympäristövastuullisuustoimiin saadaan hyödynnettyä osallistavan innovaatiotoiminnan positiivisia tekijöitä. Työntekijät ovat sitoutuneita ideoihin ja ratkaisut kehitetään laajalta näkökannalta eri työntekijöiden panosten perusteella (Buhl ym. 2016, 5–6; Bridger 2015, 10).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään työntekijälähtöinen toimintamalli ympäristövastuullisuustoiminnalle. Toimintamallin rakentamisen tukena käytettiin tutkimuskysymyksiä ”Minkälaisen työntekijälähtöisen ympäristövastuullisuuden kehittämismallin Soupster Familyn työntekijät haluavat?”, ”Mikä motivoi työntekijöitä osallistumaan työntekijälähtöiseen ympäristövastuullisuuden kehittämistoimintaan ja miten yritys voi edistää osallistumista?” ja ”Miten työntekijöiden ympäristövastuullisuuden ideointi implementoidaan osaksi yrityksen kehittämistoimintaa?”

Koronapandemian aiheuttamista haasteista huolimatta työllä saavutettiin asetetut tavoitteet ja onnistuttiin selvittämään työntekijöiden asenteita osallistavaa ympäristövastuullisuustoimintaa kohtaan sekä rakentamaan toimintamalli työntekijälähtöiselle ympäristövastuullisuustoiminnan kehittämiseksi.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen aikana ravintola-alan toimintaympäristöön kohdistui erilaisia hallituksen asettamia rajoituksia, joilla pyrittiin hillitsemään koronapandemian leviämistä. Näiden seurauksena ravintoloiden liiketoiminnan harjoittamista rajoitettiin muun muassa aukiolo- ja asiakaspaikkarajoituksin, jonka lisäksi ravintolat olivat joitain poikkeuksia lukuun ottamatta suljettuina kuusi viikkoa. Rajoitusten vuoksi Soupster Familyn henkilökuntaa oli lomautettuna läpi vuoden 2021 kevään, erityisesti ravintolasulun aikana. Tämän voidaan arvioida vaikuttaneen negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon osallistua kehittämistoimintaan normaaliin tilanteeseen verrattuna.

Työntekijät ovat kokeneet näköalattomuutta sekä työnantajansa että omasta henkilökohtaisesta tulevaisuudestaan. Vallitseva tilanne on aiheuttanut monille stressiä oman henkisen jaksamisen kanssa, vaikuttanut negatiivisesti taloustilanteeseen ja lisännyt fyysistä kuormitusta. Edellä mainitut tekijät ovat vaikuttaneet yleiseen työmotivaatioon. Supistetun ja kannattamattoman liiketoiminnan pyörittäminen vaikuttaa sekä henkiseen että fyysiseen hyvinvointiin. Motivaatiota työskentelylle on hankala löytää ja huoli työnantajan tulevaisuudesta sekä oman työpaikan jatkuvuudesta painavat työntekijöitä. Lisäksi töitä tehdään normaalia pienemmällä henkilöstöllä ja resursseilla. (Soupster Family 2021b.)

Haastavista olosuhteista ja poikkeustilasta huolimatta Soupster Familyn työntekijät olivat henkilöstökyselyn tulosten mukaan kiinnostuneita ympäristövastuullisuudesta ja kokivat

työnantajan vastuullisen käytöksen tärkeäksi itsellensä. Lisäksi useampi kertoi olevansa kiinnostunut osallistumaan työntekijälähtöiseen ympäristötoimintaan, kuin ei kiinnostunut. Myös työntekijälähtöistä toimintaa suunnittelevaan ideariihen saatiin kahdeksan vapaaehtoista osallistujaa. Pandemian jälkeisissä normaalin liiketoiminnan olosuhteissa työntekijöiden kiinnostuksen ja motivaation voidaan arvioida kasvavan entisestään oman jaksamisen ja työympäristön stabilisoitumisen myötä.

Koko perusjoukon tutkiminen lisää tutkimuksen luotettavuutta (Ojasalo ym. 2014, 122). Työn henkilöstökyselyssä pystyttiin tarkastelemaan koko perusjoukkoa. Henkilöstökyselyn reliabiliteettiin pyrittiin vaikuttamaan selkeyttämällä käsiteltäviä aiheita, jotta vastaajat eivät tulkitsisi kysymyksissä käsiteltäviä teemaa eri tavalla kuin kysymyksenasettaja. Ympäristövastuullisuuden konsepti määriteltiin osion alussa ja kysymyksissä annettiin konkreettisia esimerkkejä käsitellyistä aiheista, kuten ympäristötoimenpiteistä. Myös vastaajien anonymiteetin säilyttäminen parantaa tulosten todenmukaisuutta (Ojasalo ym. 2014, 121).

Henkilöstökyselyn vastausprosentti (27 %) oli matalampi kuin ennakkoon odotettiin. Edellinen laaja henkilöstökysely oli suoritettu kuusi vuotta aiemmin, joten työntekijöiden oletettiin haluavan kertoa tunnelmistaan innokkaammin. Koronan aiheuttamat lomautukset ja epävarmuus vallitsevasta tilanteesta vaikuttivat luultavasti vastausprosenttiin. Matala vastausprosentti heikentää kyselyn yleistettävyyttä koko henkilöstön tasolla. Vastaajia saatiin kuitenkin hyvin eri rooleista (keittiötyöntekijät, salityöntekijät ja hallinto) suhteessa, joka edustaa konsernin työntekijöitä melko todenmukaisesti.

Jälkikäteen tarkasteltuna vastaajien yksikön kysyminen taustatiedoissa oli epäoleellista. Kysymystä ei haluttu asettaa pakolliseksi vastaajien anonymiteetin vuoksi, mutta yksikkökohtauksia vastauksia ei saatu tarpeeksi, jotta niistä voitaisiin tehdä koko yksikköä luotettavasti koskevia johtopäätöksiä. Anonymiteetti oli kyselyssä tärkeämpää kuin yksikkökohtaiset tulokset, joten taustatiedoissa olisi voitu hyödyntää jotain toista parametria. Esimerkiksi vastaajan asema (työntekijä, esimies, vuoropäällikkö) olisi ollut järkevämpi tieto ristiintaulukointia silmällä pitäen. Kysymykset koettiin onnistuneiksi vastaajien näkökulmasta, mutta kysymyksen asettelua olisi voinut pohtia uusiksi ”Mitkä tekijät motivoisivat sinua osallistumaan ympäristövastuun kehittämiseen?” kysymyksen kohdalla. Useamman vastausvaihtoehdon antaminen toi lisätyötä tulosten analysoinnissa, mutta ei vaikuttanut tulosten luotettavuuteen negatiivisesti.

Järjestetty idearihi oli monelle osallistujalle elämänsä ensimmäinen virtuaalisesti fasilitoitu työpaja. Tämän vuoksi halusin pitää työpajan mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeänä kokonaisuutena, jotta osallistujat tuntevat olonsa mukavaksi. Pohjustuksesta

huolimatta jotkut osallistajat kokivat olevansa hieman hämmentyneitä ideavaiheeseen siirryttäessä. Osallistajat olisivat luultavasti tunteneet olonsa rennommiksi fyysisesti kasvokkain järjestetyssä ideariihessä, mutta koronaepidemiatilanteen vuoksi tämä ei ollut mahdollista.

Yksi ideariihen reliabiliteettiin vaikuttava tekijä on osallistujien rooli yrityksessä. Kahdeksasta osallistujasta yksi työskentelee keittiössä, kolme hallinnossa ja neljä salissa. Kuusi osallistujaa työskentelee esimiestehtävissä. On syytä pohtia edustavatko osallistajat tasapuolisesti konsernin työntekijöitä ja mistä kyseinen jakauma johtuu. Ovatko esimiehet kiinnostuneempia ympäristövastuullisuuden kehittämisestä liiketaloudellista näkökulmasta, kuin rivityöntekijät? Ovatko hallinnolliset ja salityöntekijät motivoituneempia osallistumaan yrityksen kehitystoimintaan, kuin keittiötyöntekijät? Tulevaisuudessa on mielenkiintoista tutkia tarkemmin mitkä motivaatiotekijät ajavat eri ryhmiä osallistumaan ja kiinnittää huomiota tasa-arvoisen representaation saavuttamiseen.

Työntekijöiden osallistamisessa on tärkeää saada mahdollisimman tasapuolinen ja laaja edustus, jotta toiminnasta saadaan kaikki hyöty irti. Eri työtehtävissä työskentelevillä on arvokasta hiljaista tietoa omista työtehtävistään. (Süßbauer ym. 2019, 212.) Lisäksi eri osastojen mukaan saaminen parantaa motivaatiota kehitystoimenpiteiden viemisessä käytäntöön.

Koska olen melko kokematon fasilitoija, on mahdollista, että ideariihen fasilitointiprosessi oli liian johdateltu. Huolimatta alustuksesta, jossa kerrottiin kyseessä olevan tapaaminen työntekijälähtöisen toiminnan suunnittelemiseksi, jotkut osallistajat kuvittelivat tilaisuudessa jo ideoitavan varsinaisia ympäristötoimenpiteitä. On positiivista, että työntekijöiltä löytyy lähtökohtaisesti kehitysideoita ja intoa niiden jakamiseen. Ideariihen tavoitteena oli osallistaa työntekijät toiminnan suunnittelemiseen, joten koin apukysymykset tarpeellisiksi suunnanherättelijöiksi. On kuitenkin mahdollista, että ne rajoittivat osallistujia liikaa ja johdattelivat keskustelua tietyille uralle. Ideariihen keston vuoksi aiheen laajempi käsittely ei olisi kuitenkaan ollut edes mahdollista. Tunti on lyhyt aika fasilitoidulle tilaisuudelle ja ideaalitalanteessa työpajojen keston tulisi olla pidempi näin laajaa kokonaisuutta käsiteltäessä. Kestoa kuitenkin lyhennettiin ensimmäisen, epäonnistuneen kutsukierroksen jälkeen yhdestä ja puolesta tunnista tuntiin, jotta kynnyksellä osallistua olisi mahdollisimman matala. Osallistajat olivat melko hiljaisia ja vaativat herättelyä ryhmätoiminnan osalta. Tämän vuoksi koin tiuhan kommentoinnin ja johdattelun tarpeelliseksi, vaikka fasilitoijan pääasiallinen tehtävä onkin keskittyä ryhmän vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan edistämiseen. Fasilitoijan on kuitenkin tärkeää lukea

ryhmää ja kutakin uniikkia tilannetta, jolloin myös substanssin kommentoiminen on mahdollista tarpeen vaatiessa (Kupias 2016, 76).

Toimintatutkimus sopi hyvin lähestymistavaksi aiheen ja olosuhteiden näkökulmasta. Koska toimintatutkimuksen tavoitteena on lähtökohtaisesti osallistaa sidosryhmiä, oli se luonteva valinta työntekijöiden osallistumisen tutkimiseksi. Tutkimuksen tavoitteet, lähtökohdat ja menetelmät saivat lopullisen muotonsa prosessin aikana. Toimintatutkimus mahdollisti aiheen vaiheittaisen lähestymisen. Työntekijöiden asenteiden ja lähtötilanteen tutkimisen jälkeen seuraavaan vaiheeseen siirryttiin tulosten analysoinnin pohjalta. Erityisesti koronapandemian aiheuttaman epävarmuuden keskellä toimintatutkimus oli onnistunut valinta, sillä prosessin eteneminen riippui vahvasti edellisten osioiden tulosten lisäksi vallitsevasta tilanteesta ja työntekijöiden saatavuudesta. Tässä työssä kukin toteutettu sykli saatiin suoritettua loppupeleissä suunnitellusti. Valitut menetelmät, henkilöstökysely, fasilitoitu ideariihä ja johtoryhmäkeskustelu, toivat lisää tietoa määrittelyistä haasteista. Kysely auttoi selvittämään työntekijöiden asenteita ympäristötoimintaa ja työntekijöiden osallistumista kohtaan. Lisäksi sen avulla päästiin perille motivaatiotekijöistä, jotka ajavat työntekijöitä osallistumaan ympäristövastuulliseen toimintaan. Ideariihä puolestaan kertoi, miten työntekijät haluaisivat työntekijälähtöisen ympäristötoiminnan organisoitavan ja syvensi tietoa vaikuttavista motiiveista. Johtoryhmäkeskustelu auttoi muokkaamaan toimintamallin konsernin yleiseen kehittämistoimintaan sopivaksi. Valittujen menetelmien ja koko tutkimuksen validiteetti on yleisesti hyvällä tasolla.

6.2 Työntekijöiden osallistamisen onnistuminen

Kehittämisprosessin onnistumista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: prosessin aikana tapahtuneesta työntekijöiden osallistumisen perspektiivistä ja kehitystyön lopputuloksen, eli työntekijöitä osallistavan toimintamallin näkökulmasta. Osallistamisen prosessilla on sellaisenaan itsearvoa lopputuloksesta huolimatta, sillä se vastaa työntekijöiden autonomian tarpeeseen (Laajalahti & Pennanen 2019, 30).

Työntekijöiden osallistaminen jo toiminnan suunnittelussa on välttämätöntä (Kuvaja & Malmelin 2008, 67). Ylhäältä alas johdettu osallistamisprojekti, jossa Green Advisory Boardin toiminta olisi suunniteltu valmiiksi ja esitelty työntekijöille, ei sitouta työntekijöitä toimintaan tehokkaasti.

Toiminta on sujuvimmillaan, kun työntekijät saavat itse suunnitella toiminnan käytännön järjestelyt. Missä ryhmä tapaa, mitä kanavia he käyttävät ja miten päätöksenteko on organisoitu. (Pekkala & Luoma-Aho 2019, 19.) Valittu lähestymistapa, toimintatutkimus, ja

käytetyt menetelmät soveltuivat hyvin sidosryhmän, tässä tapauksessa työntekijöiden, osallistamisen edistämiseen. Tutkimuksen ensimmäisessä syklissä selvitettiin työntekijöiden omia mielipiteitä ja asenteita osallistavaa toimintaa ja ympäristövastuullisuutta kohtaan. Näiden perusteella lähdettiin kehittämään seuraavaa vaihetta, ideariihä, jonka keskiössä oli työntekijöiden fasilitoitu yhteistoiminta Green Advisory Boardin kehittämiseksi. Työntekijät saatiin siis onnistuneesti osallistettua mukaan tutkimusprosessiin ja kehitystyöhön jo sen suunnitteluvaiheessa.

Myös kehitystyön lopputulos, Green Advisory Board -toimintamalli, saatiin valmiiksi. Koronapandemian vuoksi työn alkuperäinen tavoite toiminnan käynnistämisestä ja arvioinnista osoittautui mahdottomaksi. Ravintoloiden sulkeminen ja siitä aiheutuneet lomautukset olivat pääsyy, jonka lisäksi työntekijöihin on kohdistunut henkisiä ja fyysisiä paineita, jotka hankaloittivat motivaatiota ja jaksamista osallista kehitystyöhön. Osa työntekijöistä on ollut lomautettuna koko alkuvuoden 2021 ja työtä tehdään vähentyneistä asiakasmääristä johtuen normaalia pienemmällä henkilöstöllä. Työtehtävät ravintolassa eivät ole kuitenkaan pienentyneet samaa tahtia asiakaskadon kanssa, joten työntekijät ovat ajoittain joutuneet työskentelemään tiukemmillä työtehoilla. Näissä olosuhteissa työntekijöiltä lisätyötä vaativan toiminnan käynnistäminen tuntui kohtuuttomalta.

Työn avulla saatiin kuitenkin tehtyä pohjatyötä neuvottelutoimikuntatoimintaa varten ja selvitettyä työntekijöiden asenteita ympäristövastuullisuutta kohtaan ja intoa osallistua kehitystoimintaan. Muuttuneen tavoitteen vuoksi työntekijöiden osallistaminen prosessin kaikkiin vaiheisiin oli erityisen tärkeää, jotta henkilöstö on sitoutunut toimintamalliin toiminnan käynnistyessä. Työn lopputuloksen valmistunut Green Advisory Board -toimintamalli heijastaa työntekijöiden toiveita työntekijälähtöisestä ympäristötoiminnasta. Toimintamallin ja aikataulutuksen ollessa valmiina toiminta voidaan käynnistää työn tulosten pohjalta suunnitellusti alkusyksystä 2021 koronapandemian laannuttua.

Myös johtoryhmä oli tyytyväinen kehitettyyn toimintamalliin, jota muokattiin johtoryhmäkeskustelun perusteella. Green Advisory Board -toiminta on helposti integroitavissa yrityksen muuhun kehitystyöhön ja työntekijöiden asenteet ympäristövastuullisuutta kohtaan olivat rohkaisevia toiminnan kehittämiseksi.

6.3 Johtopäätökset ja toimintasuositukset

Tutkimus osoitti työntekijöiden välittävän työpaikkansa ympäristövastuullisuusasioista ja olevan kiinnostuneita osallistumaan työntekijälähtöiseen kehittämiseen. Onnistunut työntekijälähtöinen kehitystoiminta vaatii osallistujia eri rooleista (Süßbauer ym. 2019, 210). Tämän vuoksi on jatkossa tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että työntekijöitä

saadaan osallistettua tasapuolisesti. Miten esimiesten ja salihenkilökunnan lisäksi saataisiin motivoitua myös keittiöhenkilökuntaa ja rivityöntekijöitä mukaan ympäristövastuullisuuden kehittämiseen? Näiden ryhmien kohdalla on tärkeää pyrkiä tavoittamaan vihreät arvot omaavia työntekijöitä. Vihreät arvot omaavia työntekijöitä ajavat sisäiset motivaatiotekijät, kuten henkilökohtaiset arvot ja halu kehittää omaa osaamista (Buhl ym. 2016, 7-8). Työntekijöiden motivoimiseksi on tärkeää korostaa yritysjohtajan halua saada osallistujia mukaan eri tasoilta ja rooleista sekä tuoda selkeästi esille Green Advisory Boardin hyödyt sekä yksilöille että yhtiölle. Organisaation tuki vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden osallistumiseen ympäristövastuullisuuden kehittämistoimintaan (Buhl ym. 2016, 9). Myös ideariihen osallistujat pitivät kollegoidensa motivointia tärkeänä pointtina työntekijälähtöisen ympäristötoiminnan onnistumiselle. Neuvottelukuntaan ilmoittautuvia työntekijöitä voidaan hyödyntää ryhmän toiminnan markkinoimisessa muille työntekijöille. Työntekijöitä ajavia motivaatiotekijöitä on syytä selvittää ja pitää silmällä toiminnan käynnistyessä. Näin Soupster Family pystyy motivoimaan työntekijöitä mahdollisimman tehokkaasti.

Osallistavan työntekijälähtöisen kehittämisen mallilla on laajenemispotentiaalia Soupster Familyn sisällä. Kun työntekijöitä on onnistuneesti osallistettu ympäristövastuullisuustoimintaan ja malli saatu pyörimään orgaanisesti, voidaan harkita työntekijälähtöisen kehittämismallin implementoimista myös muihin toimintoihin. Luonnollinen kehityskulma olisi laajentaa ohjelmaa koskemaan muita vastuullisuuden osa-alueita, kuten esimerkiksi sosiaalista vastuuta. Tällöin työntekijät voisivat itse kehittää esimerkiksi työolosuhteiden, kuten palkkauksen tasa-arvoisuutta.

Vastuullisuustoiminnan lisäksi työntekijöitä voitaisiin osallistaa kiinteästi mukaan esimerkiksi erilaisiin projekteihin, kuten uusien ravintoloiden suunnitteluun, jolloin päästäisiin hyödyntämään työntekijälähtöistä kehittämistä systemaattisesti. Osa työntekijöistä on toki mukana suunnittelemassa projekteja jo nykyisessä toimintamallissa, mutta osallistamalla työntekijöitä laajemmalla skaalalla ja suunnitelmallisesti saataisiin hyödynnettyä työntekijöiden innovointia nykyistä paremmin. Eri työntekijöiden perspektiivit edistävät innovaatioiden määrää ja kaikkien näkökulmien huomioon ottaminen varmistaa työntekijälähtöisen kehittämisen hyötyjen (pienentynyt ympäristökuormitus, kasvanut myynti, työntekijöiden sitoutuminen, parantunut asiakastytyväisyys ja työnantajabrändi sekä saatu brändihyöty) maksimoinnin (Buhl ym. 2016, 3).

Työntekijöiden vetämä Green Advisory Board -toiminta käynnistetään viimeistään, kun toimintaympäristö on palautunut koronapandemian aiheuttamasta välittömästä kriisistä. Tämä tarkoittaa myyntien nousemista budjetoidulle tasolle ja henkilökunnan normaalia

työllistymistä. Nykyisten ennusteiden mukaan tämä tapahtuisi viimeistään syksyllä 2021. On tärkeää, että työntekijöiden osallistaminen aloitetaan heti, kun se on resurssien puolesta mahdollista. Työolosuhteiden normalisoituminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja vapauttaa esimerkiksi henkisiä ja ajallisia resursseja toimintaan osallistumiseen. Näin henkilöstökyselyn tulokset ja ideariihen teemat ovat työntekijöillä tuoreessa muistissa ja toiminnan käynnistäminen toimii luonnollisena jatkumona opinnäytetyön kehittämisprosessille.

Lähteet

Aasen, T., Amundsen, O., Gressgård, L. & Hansen, K. 2012. In Search of Best Practices for Employee-Driven Innovation: Experiences from Norwegian Work Life. Teoksessa Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Møller, K. (toim). Employee-Driven Innovation. s. 57–76. Palgrave Macmillan. Iso-Britannia.

Benn, S., Teo, S. & Martin, A. 2015. Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*, 44, 4, s. 492–510.

Bridger, E. 2015. Employee engagement. Kogan Page Limited. Croydon, Yhdistyneet kansakunnat.

Buhl A., Blazejewski S. & Dittmer F. 2016. The More, the Merrier: Why and How Employee-Driven Eco-Innovation Enhances Environmental and Competitive Advantage. Multidisciplinary Digital Publishing Institute. Saksa.

CGI. 2021. Hävikkimestari. Luettavissa:

<https://www.cgi.com/fi/fi/tuoteratkaisut/aromi/havikkimestari>. Luettu: 26.1.2021.

Ekokompassi 2021. Yritysvastuu. Luettavissa:

<https://ekokompassi.fi/ymparistojarjestelma/yritysvastuu/>. Luettu: 24.3.2021.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2019. Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritys vastuun johtamiseen. Luettavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf. Luettu: 12.4.2021.

Entrepreneur 2021. Advisory Boards. Luettavissa:

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/advisory-boards>. Luettu: 2.4.2021

Finto. 2021. Kestävän kehityksen kasvatuksen ontologia. Luettavissa:

<https://finto.fi/keko/fi/page/p3>. Luettu: 2.4.2021.

Heiniö, K. 10.5.2021. Toimitusjohtaja. Soupster Family. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.

Høyrup, S. 2012. Employee-Driven Innovation. A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. Teoksessa Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Møller, K. (toim). Employee-Driven Innovation. s. 3–33. Palgrave Macmillan. Iso-Britannia.

Innokylä. 2021a. Virtuaalinen ideariih. Luettavissa:

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/virtuaalinen-ideariih>. Luettu 13.5.2021.

- Innokylä. 2021b. Maksuttomia sovelluksia virtuaalifasilitoinnin tueksi. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/maksuttomia-sovelluksia-virtuaalifasilitoinnin-tueksi>. Luettu: 13.5.2021.
- International Association of Facilitators. 2021. Tools and Techniques for Effective Planning. Luettavissa: <https://www.sessionlab.com/team/iaf/library/planning>. Luettu: 13.5.2021.
- Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu: 8.5.2021
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Talentum Pro. Helsinki.
- Kupias, P. 2016. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin Yliopisto. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Edita Publishing. Helsinki.
- Laajalahti, A. & Pennanen, E. 2019. Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Teoksessa Luoma-Aho, V. & Pekkala, K. (toim). Osallistava viestintä. Procomma Academic, s. 28–40. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 14.2.2021.
- Leppäniemi, M. & Hepola, J. 2019. Asiakkaan osallistuminen - käsite ja mittaamisen haasteet. Teoksessa Luoma-Aho, V. & Pekkala, K. (toim). Osallistava viestintä. Procomma Academic, s. 132–145. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 14.2.2021.
- Luonnonvarakeskus. 2021. Ruokahävikki. Luettavissa: <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/ruoka-ja-ravitsemus/ruokahavikki/>. Luettu: 12.2.2021.
- Malkavaara, H. 29.4.2020. Lehtori. Fasilitoinnista ja fasilitointiprosessista. Teams-luento. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa Ry. 2016. Alan kasvu jatkuu mutta rekrytointivaikeudet hidastavat kasvua. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/mara-alan-kasvu-jatkuu-mutta-rekrytointivaikeudet-hidastavat-kasvua.html>. Luettu: 20.1.2021.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa Ry. 2020. Matkailu- ja ravintola-alan hiilitiekartta. Luettavissa: <https://www.mara.fi/media/toimiala/toimiala/matkailu-ja-ravintola-alan-hiilitiekartta-loppuraportti-29.4.2020.pdf>. Luettu: 24.1.2021.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa Ry. 2021. Hävikin vähentäminen. Luettavissa: https://www.mara.fi/media/pdf/havikin_vahentaminen_mara.pdf. Luettu: 20.1.2021.

Nordtouch. 2021. Flinga. Luettavissa: <http://www.nordtouch.fi/flinga/>. Luettu: 14.4.2021.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki.

Pekkala, K. & Luoma-Aho, V. 2019. Osallistava viestintä. Teoksessa Luoma-Aho, V. & Pekkala, K. (toim). Osallistava viestintä. Procomma Academic, s. 14–27. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 12.2.2021.

Pälli, P. 2019. Osallistava johtaminen digitaalisissa työympäristöissä. Teoksessa Luoma-Aho, V. & Pekkala, K. (toim). Osallistava viestintä. Procomma Academic, s. 42–56. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 15.2.2021.

Sitra. 2017. Strateginen vastuullisuus. Luettavissa: https://media.sitra.fi/2017/02/27174455/Strateginen_vastuullisuus-2.pdf. Luettu: 14.2.2021.

Soupster Family 2021a. Soupster Catering. Luettavissa: <https://soupster.com/catering/>. Luettu: 15.1.2021.

Soupster Family 2021b. Henkilöstökyselyn tulokset. Soupster Familyn intranet. Luettu: 13.3.2021.

Süßbauer, E., Maas-Deipenbrock, R., Friedrich, S., Kreß-Ludwig, M., Langen, N. & Muster, V. 2019. Employee roles in sustainability transformation processes. A move away from expertise and towards experience-driven sustainability management. GAIA, 28, S1, s. 210–217. Saksa.

Telborg, A., Redien-Collot R., Bonnafous-Boucher, M. & Viala, C. 2012. Employee-Driven Innovation: Operating in a Chiaroscuro. Teoksessa Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Møller, K. (toim). Employee-Driven Innovation. s. 34–56. Palgrave Macmillan. Iso-Britannia.

Tieteen termipankki 2021. Ympäristövastuu. Luettavissa:

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:ymp%C3%A4rist%C3%B6vastuu>. Luettu: 14.2.2021.

Transfluent. 2021. Kielitohtori. Luettavissa: <https://www.kielitohtori.fi/suomen-kielenhuollon-kysymys/mit%C3%A4-engagement-suomeksi>. Luettu: 13.1.2021.

Tuomi, S. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>. Luettu: 8.5.2021.

Ympäristöministeriö. 2021. Mitä on kestävä kehitys? Luettavissa: <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>. Luettu: 13.3.2021.

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökyselyn kysymykset: ympäristövastuu-osio

YMPÄRISTÖVASTUU / ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY

Tässä osiossa käsitellään ympäristövastuuta ja asenteita työntekijälähtöiseen toimintaan, jonka tarkoituksena olisi kehittää Soupsterin ympäristövastuuta työntekijöiden kehitysideoiden perusteella. Finto määrittelee ympäristövastuun seuraavasti: "yksilön tai yhteisön pyrkimys toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla oman pätevyyden ja toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien mukaan".

This section deals with environmental responsibility and aims to find out if there is an interested towards employee-driven activity designed to improve Soupster's environmental activities. Finto defines environmental responsibility as follows: "the aspiration of an individual or a community to act in a way that will best benefit the environment according to their own competence and the possibilities offered by their operational environment"

Kuinka ympäristövastuullisena yrityksenä pidät Soupster Familyä? / How environmentally friendly do you think Soupster Family is? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin vastuuton / Extremely unfriendly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin vastuullinen / Extremely friendly

Tiedätkö mitä ympäristötoimenpiteitä työpaikallasi on tehty? *

- Kyllä / Yes
- Ei / No

Jos vastasit kyllä, nimeä ympäristövastuuta edistäviä toimenpiteitä. / If you said yes, please name actions that are improving environmental responsibility.

Short answer text

Kuinka tärkeää työnantajasi ympäristön kannalta vastuullinen toiminta on sinulle? (Esimerkiksi hiilijalanjäljen pienentäminen, hävikin vähentäminen, kotimaisuusasteen nostaminen, ekologiset laiteratkaisut jne) / How important is it to you that your employer is environmentally friendly? (For example reducing our carbon footprint and waste, increasing the use of domestic produce, ecological equipment solutions etc) *

1 2 3 4 5

Ei lainkaan tärkeää / Extremely unimportant Erittäin tärkeää / Extremely important

Missä asioissa Soupster Family voisi parantaa ympäristövastuuta? / In what way could Soupster Family improve our environmental responsibility?

Long answer text

Suunnitteilla on työntekijälähtöinen ohjelma, jossa kehitettäisiin ympäristövastuuta työntekijöiden ideoiden perusteella koko konsernitasolla. Oletko kiinnostunut lähtemään mukaan toimintaan tulevaisuudessa? / We have been planning an employee-driven program, where environmental responsibility would be enhanced based on employee's ideas and solutions. Would you be interested in participating in the future? *

- Kyllä / Yes
- Ei / No
- En osaa sanoa / Can't say at this moment

Mitkä tekijät motivoisivat sinua osallistumaan ympäristövastuun kehittämiseen? Voit valita useamman vaihtoehdon. / What things would motivate you to participate in the program to enhance environmental responsibility? You can choose multiple options. *

- Omat arvot / Personal values
- Rahallinen kompensatio / Monetary compensation
- Saatava kokemus / The experience gained from it
- Mahdollisuus kehittää omaa osaamista / Possibility to improve your knowledge
- Mahdollisuus käyttää työtunteja kehitysohjelmaan / Possibility to use working hours in the project
- Ideoiden vieminen käytäntöön / Seeing your ideas being brought into action
- Positiiviset vaikutukset ympäristölle / Positive effect on the environment
- Asiakkaiden lisääntynyt arvostus ja saatu brändihyöty / Customer's increased appreciation and added brand benefit
- Other...

Kuinka tärkeänä pidät ympäristöasioihin panostamista tulevaisuudessa? / How important do you think it is to tackle environmental responsibility in the future? *

- 1 2 3 4 5
- Ei lainkaan tärkeä / Not important Erittäin tärkeä / Extremely important

Liite 2. Työntekijöiden ideariih



S O U P S T E R *family*

SISÄINEN IDEARIIH
21.4.2021

RESTAURANTS, CATERING, CONSULTING, COWORKING

WWW.SOUPSTER.COM
#SOUPSTERFAMILY

- Miksi olemme täällä tänään?
- Green Advisory Board / Työntekijöiden osallistuminen
- Ideariihen tavoitteet
- Fiilismittari
- Flinga-alustan käyttö
- Ideointi
- Loppukaneetit



AGENDA

TYÖNTEKIJÄLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN



- Soupster Familyllä halutaan kehittää ympäristövastuuasioita, jotta pysymme mukana kehityksessä ja näyttäydymme houkuttelevana työnantajana työntekijöille ja vastuullisena toimijana asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.
- Yksikkövetoisen rakenteen ja matalan hierarkian vuoksi työntekijät halutaan mukaan kehittämiseen alusta asti.
- Pohdimme tänään, miten työntekijälähtöisen toiminnan voisi käynnistää!

Miksi olemme täällä tänään?

TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTUMINEN



- Työntekijöiden osallistamisella runsaasti hyviä puolia, kuten motivaation ja autonomian tunteen parantaminen, hiljaisen tiedon jakaminen, innovatiivisuuteen kannustaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen.
- Työnimi työntekijöiden kehittämisporukalle: Green Advisory Board
- Advisory Board = Ulkopuolisista asiantuntijoista koostuva neuvonantajatiimi, jotka antavat yritysjohdolle strategisia neuvoja esimerkiksi yrityksen yleisestä liiketoiminnasta.
- Halutaan kehittää sisäinen asiantuntijatiimi, joka kehittää ja esittelee johtoryhmälle ympäristövastuullisuuden kehitykseen liittyviä ideoita, jotka toteutetaan.

Green Advisory Board



IDEARIIHEN TAVOITTEET

Tänään meillä on tavoitteena:

- Keskustella työntekijöiden osallistumisesta ympäristövastuullisuustoimintaan
- Ideoida miten Green Advisory Board voitaisiin toteuttaa
- Jäsennellä ja järjestellä ideat muotoon, jonka perusteella luodaan suunnitelma Green Advisory Boardille

Lit AF



Semi-maaninen



HURRÄÄ



Vieläkö ehtii perua



MIKÄ FIILIS LÄHTEÄ IDEOIMAAN?
Kommentoi chatiin tai ääneen!

??



“tosi kiva”



FIILISMITTARI

Pikaopastus Flinga-alustan käyttöön



- Käytetään Flinga-alustaa yhteiseen ideointiin (toimii puhelimella ja tietokoneella)
- Seuraa tätä linkkiä (myös chatissa): <https://flinga.fi/s/FG4PWL5>
- Katso Miian tutoriaali

FLINGA



IDEOINTI

Kirjatkaa Flingaan ideoita – go nuts!

- Löydät alustalta apukysymyksiä
- Ideointiaika 15 minuuttia
- Käydään lopuksi ideat yhdessä läpi Flingassa ja äänestetään parhaista



Kiitos osallistumisesta! <3

- Kuinka tyytyväinen olet syntyneeseen Green Advisory Boardin raamiin?
- Kommentteja itse ideariihen liittyen?



Liite 3. Flinga-taulu

