

Opinnäytetyö YAMK

Tradenomi YAMK, Projektijohtaminen

2025

Eveliina Tielinen

Ekologisen vastuullisuuden johtaminen tapahtumaorganisaatiossa



Opinnäytetyö YAMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK, Projektijohtaminen

2025 | 56 sivua

Eveliina Tielinen

Ekologisen vastuullisuuden johtaminen tapahtumaorganisaatiossa

Tämä opinnäytetyö etsii uusia ratkaisuja ja näkökulmia tapahtumaorganisaation ekologisen vastuullisuuden johtamiseen. Tavoitteena on nykytilaa selvittäen löytää kehityskohteita jokapäiväisessä tekemisessä. Tämän lisäksi on tarkoitus ehdottaa sopiva johtamisen malli, joka sopii työn tilaajaorganisaation tarpeisiin.

Teoreettisessa viitekehyksessä avataan vastuullisuutta ja johtajuutta. Tämän jälkeen luotiin puolistrukturoitu haastattelu pienelle joukolle yrityksen työntekijöitä. Tuloksena saatiin seitsemän eri kehityskohtaa, joita työn toimeksiantajayritys voi hyödyntää jatkossa toimintaa kehittäessään.

Johtamisen malliksi valikoitui valmentava johtaminen, koska toimeksiantajayritys on asiantuntijaorganisaatio. Organisaation työntekijät ovat vahvoja ammattilaisia, jotka tarvitsevat ohjausta, tukea ja tavoitteita. Tästä syystä valmentavan johtajuuden teorit sopivat organisaation käyttöön.

Asiasanat:

Vastuullisuus, ekologinen vastuullisuus, johtaminen, valmentava johtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor of Business Administration, Project management

2025 | 56 pages

Eveliina Tielinen

Managing ecological sustainability in an event organization

This thesis seeks new solutions and perspectives for managing the ecological sustainability of an event organization. The goal is to find areas for development in everyday work by examining the current situation. Furthermore, the purpose is to propose a suitable leadership model that fits the needs of the organization.

The theoretical framework introduces sustainability and leadership. After this, a semi-structured interview was created for a small group of employees of the company. The result was seven different development points that the company can utilize in the future when developing its operations.

The leadership model selected was coaching leadership due to the nature of the organization. The organization's employees are professionals within their own fields, requiring guidance, support and goals. Therefore coaching leadership theories are suitable for use in the organization.

Keywords:

Sustainability, ecological sustainability, management, coaching

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Toimialan esittely	6
1.2 Työn toimeksianto ja rajaus	7
1.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset	8
1.4 Työn esittely	9
1.5 Työn tavoitteet	10
2 Vastuullisuus	11
2.1 Vastuullisuus	11
2.2 Vastuullisuuden ulottuvuudet	13
2.2.1 Ekologinen vastuullisuus	14
2.2.2 Taloudellinen vastuullisuus	15
2.2.3 Sosiaalinen vastuullisuus	16
2.3 Lainsäädäntö: EU-säätely, lait ja raportointi	16
2.3.1 Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD	17
2.3.2 Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD	18
2.3.3 Green Omnibus	19
2.4 Sidosryhmät	20
2.5 Vastuullinen liiketoiminta	20
2.6 Vastuullisuus osana strategiaa	22
2.7 Vastuullisuus ja maine	23
3 Johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa	24
3.1 Johtajuuden muutos	24
3.2 Asiantuntijan johtaminen	25
3.3 Valmentava johtaminen	26
3.4 Tavoitteet	28
3.5 Valmentavan johtajan kolme roolia	29
3.6 Valmentavan johtajuuden käyttö	30
3.6.1 Pilarimalli valmentavan johtajan työvälineenä	30

4 Nykytilan kartoitus	33
4.1 Työkalut	33
4.1.1 Strategia ja vastuullisuusohjelma	33
4.1.2 Ekokompassi	34
4.1.3 Hiili- ja materiaalijalanjäljen laskenta	35
4.2 Organisaatorakenne	36
4.2.1 Tiimiorganisaatio	36
4.2.2 Tuottaja ammattinimikkeenä	38
5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset	39
5.1 Tutkimusmenetelmä	39
5.2 Aineiston kerääminen	39
5.3 Tulosten käsittely ja analyysi	41
5.4 Kehityskohdat	42
6 Johtopäätökset	49
6.1 Työn tulokset suhteessa tutkimusongelmaan, -kysymyksiin ja tavoitteisiin	49
6.2 Tulosten hyödyntäminen ja soveltaminen	50
6.3 Työn luotettavuus	50
Lähteet	52

1 Johdanto

1.1 Toimialan esittely

Tämän tutkimuksen toimialana on tapahtuma-ala. Kokoon-tumis- ja yhdistymisvapaus mainitaan Suomen perustuslaissa (Suomen perustuslaki 731/1999, 2:13). Kokoon-tumislaki turvaa perustuslaissa säädetyn kokoon-tumisvapauden käyttöä sekä ohjaa yleisötilaisuuksien järjestämistä. Yleisötilaisuudella tarkoitetaan yleisölle avoimia huvitilaisuuksia, kilpailuja, näytöksiä ja niihin rinnastettavia tilaisuuksia, joita ei pidetä yleisinä kokouksina. Yleisötilaisuuden saa järjestää täysivaltainen henkilö, yhteisö tai säätiö. (Kokoon-tumislaki 1:1, 1:2, 3:12.)

Tapahtumaelinkeinon keskusjärjestö Tapahtumateollisuus ry (2025) määrittelee tapahtuman seuraavasti. Tapahtuma on suunniteltu tilaisuus, jolla on tavoitteet. Tapahtuma on aina sidottu aikaan ja paikkaan. Kohderyhmänä tapahtumille ovat henkilöt, joiden arkielämän ulkopuolella tapahtuma on. Tapahtuma voi olla kertaluontoinen tai toistuva, ja se voi tapahtua joko fyysisesti tai virtuaalisesti. Tapahtumateollisuus taas on tapahtumien järjestämiseen liittyvää ammattimaista elinkeinotoimintaa, josta syntyy liikevaihtoa.

Siitä huolimatta, että tapahtumat ovat ajallisesti rajattuja, niiden vaikutukset talouteen ja työllisyyteen ovat merkittäviä. Vaikutukset ovat suoria eli tapahtumien synnyttämää liiketoimintaa tai toissijaisia eli tapahtumatuotantoja palvelevien yritysten liiketoimintaa. Suorien ja toissijaisten vaikutusten lisäksi tapahtumaturismi tuo runsaasti kävijöitä tapahtuman lievealueille, jolloin yleinen kulutus lisääntyy. (Wirén, Westerholm & Liikamaa 2020, 4.)

Tapahtumateollisuus otti koronapandemian aikana vuosina 2020–2022 kohtuuttoman paljon kolhuja. Elinkeino-toiminta oli vahvasti rajoitettua tai jopa kiellettyä eli tapahtumia ei pystytty järjestämään juuri lainkaan. Toimialan liikevaihdosta hävisi vuoden 2020 aikana 1,6 miljardia euroa eli 70 prosenttia. Myös vuonna 2021 taloudelliset menetykset olivat samaa luokkaa. Vasta

vuonna 2022 toimialaan kohdistunut viimeinen täyssulku päättyi ja rajoitukset poistuivat. Koska tapahtumat ovat hyvin suhdanneherkkiä, koronapandemian jälkeen alaa on kurittanut talouden taantuma sekä inflaatio. Tapahtumien kysyntää tulee heikentämään entisestään arvonlisäverokannan korotus kymmenestä prosentista neljääntoista vuoden 2025 alusta.

(Tapahtumateollisuus 2025.) Vaikea korona-aika toi mukanaan kuitenkin myös jotain hyvää, sillä se nosti näkyviin tapahtuma-alan, joka alettiin tunnistaa omana toimialana (Kuusisto, Sahlstedt, Välimäki & Westerholm 2023, 10).

Kokoontumislaisissa (1:3) määritellään myös, että yleisötilaisuutta järjestettäessä ei saa aiheuttaa huomattavaa haittaa ympäristölle. Ympäristöystävällisyyteen keskittyminen ja sen edistäminen on nähty merkittävänä osa-alueena tapahtuma-alalla, ja sen koetaan tuovan jopa suoraa kilpailuetua. Sekä tapahtumien tilaajat että yleisö odottavat tapahtumien huomioivan kaikki vastuullisuuden osa-alueet. (Wirén ym. 2020, 16.)

1.2 Työn toimeksianto ja rajaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona on kehittää tapahtuma-alan organisaation ekologisen vastuullisuuden johtamista ja löytää johtamisen malli työn tueksi. Ekologinen vastuullisuus ja ympäristötyö ovat olleet yrityksen toiminnassa mukana vastuullisuuden osa-alueista pisimpään. Vuosien varrella on tehty ja saavutettu paljon, mutta on olemassa tarve ottaa seuraavia hallittuja askelia ekologisen vastuullisuuden saralla ja organisoitua tehokkaammin. Ekologisen vastuullisuuden jalkauttaminen koko tuotantoprosessiin ja tavoitteiden kumpuaminen tiimeistä on elintärkeää tämän valitun osa-alueen kehittämiseksi. Tiimien osallistaminen on avainasemassa tässä kehitystyössä.

Toimeksianto on rajattu vastuullisuusnäkökulmasta vain ekologiseen vastuullisuuteen, jotta opinnäytetyö pysyy hallittuna kokonaisuutena. Tämän työn tulokset voidaan soveltuvin osin jalkauttaa koskemaan tarvittaessa myös muita vastuullisuuden osa-alueita.

Vastuullisuustyön kehittäminen vaatii muutoksia yrityksen toimintaan, jotta kehitys jatkuisi systemaattisesti eteenpäin. Muutokseen liittyy tavallisesti viisi vaihetta. Ensin ilmenee ristiriitoja käytettävässä toimintatavassa. Tässä tapauksessa tavoitteet ja resurssit eivät kohtaa. Toiminnan kyseenalaistamisen synnyttävä murrosvaihe toimii katalysaattorina tämän opinnäytetyön tekemiselle. Kolmantena vaiheena tulee uusien ratkaisujen keksiminen eli tämä hetki. Neljännessä vaiheessa valitaan uusi toimintamalli ja viedään se käytäntöön. Lopuksi toimintamalli vakiinnutetaan. (Viitala & Jylhä 2019, 280.) Vaiheet yksi ja kaksi on organisaatiossa tunnistettu. Vaiheita kolme ja neljä ratkotaan tämän opinnäytetyön avulla. Viides vaihe on työyhteisön käsissä tämän opinnäytetyön jälkeisessä ajassa.

1.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten johtaa ekologista vastuullisuutta tapahtumaorganisaatiossa. Tällä hetkellä tunnistetut haasteet kumpuavat työaikaresurssin ja tekemisen määrän välisestä ristiriidasta sekä vähäisestä sisäisestä asiantuntijuudesta kehittämiskaudella. Tämän työn on tarkoitus vastata haasteeseen selvittämällä toiminnan nykytilaa sekä löytämällä toiminnan nykytilan, haastatteluiden sekä kirjallisuuden pohjalta kehityskohteita ja ratkaisuja.

Tutkimuskysymykset listattuna

- Mikä johtamisen malli sopii tapahtumaorganisaatioon?
- Miten ekologinen vastuullisuus jalkautetaan osaksi jokaisen työntekijän työtä?
- Mitä tuottajat tarvitsevat ekologisen vastuullisuuden edistämiseksi työssään?
- Miten käytössä olevat resurssit saadaan riittämään?
- Miten tehdään pitkäjänteistä suunnittelua, kun tapahtuma järjestetään kerran vuodessa?

1.4 Työn esittely

Työ alkaa kahden eri teoreettisen viitekehysten esittelyllä, joissa avataan tarkemmin vastuullisuutta sekä valmentavan johtamisen periaatteita.

Vastuullisuuden teoreettinen viitekehys keskittyy vastuullisuuteen kokonaisuutena sekä sen tunnetuimpiin osa-alueisiin. Sisältö painottuu työn valitun teeman mukaisesti ekologisuuteen. Luvussa luodaan ymmärrystä tämänhetkisestä toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Lopuksi käsitellään vastuullisuuden vaikutuksia liiketoimintaa, strategiaan sekä sidosryhmäyhteistyöhön.

Johtamiseen keskittyvä teoreettinen viitekehys avaa johtamistavan murrosta autoritäärisestä johtajuudesta kohti valmentavaa johtajuutta. Luku auttaa ymmärtämään syitä valmentavan johtajuuden sopivuudesta tapahtuma-alalle ja juuri tähän työn toimeksiantaja organisaatioon. Kappaleessa avataan myös asiantuntijaorganisaation ominaispiirteitä.

Toimeksiantajan ekologisen vastuullisuuden nykytilaa on selvitetty haastattelun avulla. Tämän lisäksi käytössä on ollut organisaation omia työkaluja kuten ympäristöjärjestelmä, yrityksen strategia, vastuullisuusohjelma sekä muut käytössä olevat ekologisen vastuullisuuden työkalut ja raportit. Kappaleessa neljä avataan tarkemmin toimeksiantajaorganisaation rakennetta sekä hieman rakenteesta poikkeavaa ekologisen vastuullisuuden asiantuntijan roolia. Lopuksi avataan tapahtumatuottajan ammattinimikettä sekä tiimiorganisaation ominaisuuksia.

Tutkimuksen toteuttamista ohjaa valittu laadullinen tutkimusmenetelmä sekä selkeästi määritellyt tavoitteet, jotka suuntaavat tiedonkeruuta ja analyysiä. Näiden pohjalta on koostettu kehityskohtia toimeksiantajaorganisaation käyttöön.

Työn päättävässä luvussa avataan tulosten suhdetta tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin sekä työlle määriteltyihin tavoitteisiin. Lisäksi avataan työn

tulosten hyödyntämistä ja soveltamista organisaatiossa ja laajemmin alalla. Työ päättyy pohditaan opinnäytetyön luotettavuudesta.

1.5 Työn tavoitteet

Toimeksiannon tavoitteina on selvittää ekologisen vastuullisuuden nykytila pohjautuen olemassa oleviin dokumentteihin ja järjestelmiin sekä tätä työtä varten tehtyyn haastatteluun. Toisena tavoitteena on luoda ekologisen vastuullisuuden johtamiselle malli, joka soveltuu organisaatorakenteeseen ja huomioi toimialan erityispiirteet. Näistä kerättyjen tietojen perusteella luodaan toimenpide-ehdotukset ekologisen johtamisen kehittämiseksi.

2 Vastuullisuus

2.1 Vastuullisuus

Vastuullisuus on merkittävä osa nyky maailmaa ja tulevaisuutta. Sitra eli Suomen itsenäisyyden juhlarahasto on tulevaisuuden talo, jonka tarkoitus on auttaa Suomea uudistumaan (Sitra 2025). Sitra julkaisee vuosittain megatrendit, jossa useista ilmiöistä koostuvia yleisiä kehityssuuntia ja laajoja muutoksen kaaria tuodaan esille. Megatrendit tapahtuvat globaalilla tasolla ja niiden kehityssuunta jatkuu usein samansuuntaisena. Yksi vuoden 2024 megatrendeistä on luonnon kantokyvyn mureneminen. (Dufva 2024.)

Ekologisella kestävyyskriisillä tarkoitetaan sitä, että ihmisen toiminta maapallolla kuormittaa elollista ja elotonta luontoa yli kantokyvyn rajojen. Tämä vaarantaa koko taloutemme ja hyvinvointimme pohjan. Jotta suunnan muutos on mahdollinen, on ymmärrettävä riippuvuussuhteemme luonnosta ja sen tarjoamista palveluista. Olemme jo lähellä keikahduspistettä, jonka jälkeen muutokset ovat peruuttamattomia. (Dufva & Rekola 2023.) Tämä tarkoittaa siis sitä, että planeetan rajat alkavat tulla vastaan, ja se näkyy suoraan tai ainakin epäsuoraan monien yritysten toiminnassa. Raaka-aineiden saatavuudessa on haasteita, sidosryhmien odotuksissa on tapahtunut muutoksia ja toiminnan olosuhteet eivät ole enää entisensä. Vastuullisuus elää siis vahvasti ajassa, joka tarkoittaa sitä, että termit, sisällöt, määritelmät ja vaatimukset kehittyvät jatkuvasti. (Kurittu & Rankinen 2023, 23.)

Vastuullisuus perustuu yhteisesti luotuihin määritelmiin, pelisääntöihin ja mittareihin siitä, minkälainen toiminta on oikein (Varja & Tienari 2022, 7). Lähtökohtana voi pitää sitä, että kaiken toiminnan on oltava eettistä, moraalisesti oikein ja oikeudenmukaista. Toiminnan keskiössä on haitallisten vaikutusten ehkäiseminen ja vähentäminen. Vastuullisuuden voi kiteyttää vastuun kantamiseksi yrityksen toiminnan kaikista seurauksista. Tavoitteena on tehdä muutos nykytilaan sekä tavoitella positiivisia ja hyödyllisiä vaikutuksia

ympäristöön ja yhteiskuntaan. Tämä onnistuu sillä, että vastuullisuustyö on omaehtoista ja ennakoivaa. (Kurittu & Rankinen 2023, 13–14, 22.)

Määritelmien, pelisääntöjen ja mittareiden lisäksi vastuullisuutta ohjataan lainsäädännön avulla, mikä muuttuu ja tarkentuu jatkuvasti. Vastuullisuustyössä normaalia on, että tavoitteet liikkuvat ja työn painopisteet siirtyvät. (Kurittu & Rankinen 2023, 23; Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 11.) Lakisääteisten velvoitteiden täyttäminen on vastuullisuustyössä vasta minimitaso.

Vastuullisuudeksi lasketaan kaikki lakisääteisten velvoitteiden ylittävä toiminta eli se, mitä yritys tekee omatoimisesti ja vapaaehtoisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 343; Yrittäjät 2024; Kurittu & Rankinen 2023, 15.)

Vastuullisuuden huomioiminen yrityksissä ei ole enää vapaaehtoista, jos yritys haluaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden tai tehdä kestäväää liiketoimintaa. Tässä ajassa huomionarvoista onkin, kuinka hyvin yritykset onnistuvat tasapainoilemaan vastuullisuustavoitteiden ja taloudellisen kasvun välillä. (OP 2025, 63.) Kun yritys johtaa vastuullisuutta yhdessä sidosryhmien kanssa, se tuottaa pitkällä tähtäimellä hyvää tulosta. Se, että yritystä johdetaan taloudellisesti kestävästi, mahdollistaa sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden toteutumisen. (Viitala & Jylhä 2019, 335, 337.)

Vastuullisuustyötä voidaan pitää myös vaikeana ja hankalana toteuttaa. Tähän vaikuttaa yhtenään muuttuva sääntely, yhteiskunnallinen päätöksenteko sekä siirtymän ja muutoksen nopeus. Haastavuutta lisää se, että vastuullisuusteot ovat osittain yritys- ja toimialakohtaisia. Olennaisten ja etenkin konkreettisten mittareiden löytäminen on haastavaa ja käsitteistö usein vaikeaa. Vastuullisen liiketoiminnan kannattavuuteen liittyvät asiat hidastavat toimenpiteiden aloittamista. (Varja & Tienari 2022, 25.) Esteenä muutoksen tiellä voi olla esimerkiksi hankaluusharha siitä, miten muutos koetaan vaikeana ja toisiinsa arvaamattomasti kytkeytyvien haasteiden kimppuna. Vastuullisuus näyttäytyy herkästi luopumisena ja paluuna vanhaan sen sijaan, että siihen suhtaudutaan hallittavissa olevana siirtymänä. (Kestävyyspaneeli 2022.)

Vastuullisuustyöhön ryhdyttäessä on tärkeää varoa ajatusta, jossa merkityksellistä ja vastuullista toimintaa pidetään automaattisesti kestäväenä. Esimerkiksi kaikki suomalaiset yritykset eivät ole luonnostaan vastuullisia. Jos mietitään globaalia ylikulutusvertailua, Suomi on listauksen kärkipäässä. (Kurittu & Rankinen 2023, 28.) Ylikulutuspäivä on se päivä, jolloin ihmisen toiminta ylittää maapallon kyvyn tuottaa uusiutuvia luonnonvaroja ja käsitellä fossiilisten polttoaineiden aiheuttamia kasvihuonepäästöjä. Suomalaisten ylikulutuspäivä on alkuvuodesta ja vuonna 2025 luonnonvarat oli laskennallisesti kulutettu 6. huhtikuuta mennessä. Koko maailman ylikulutuspäivä on elokuun korvilla. (WWF 2025.)

2.2 Vastuullisuuden ulottuvuudet

Vastuullisuuden kivijalkana toimii yrityksen arvot ja yrityskulttuuri. Toimintatapojen ja päätöksentekorakenteiden tulee olla linjassa yrityksen määriteltyjen arvojen kanssa. Tätä kautta rakentuu niin sanotut vastuullisuuden pilarit eli sisältöelementit. (Liappis ym. 2019, 8,11.) Arvoilla tarkoitetaan sitä, mikä on kaikkein tärkeintä. Ne ovat asioita, joista ei voi missään olosuhteissa luopua. Jokaisella ihmisellä, tiimillä ja organisaatiolla on arvot. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 11.)

Vastuullisuus liittyy luonnollisesti ihmisiin, mutta laajemmin tarkasteltuna se haastaa perinteisen ihmiskeskeisen ajattelun, jolloin vastuu laajenee käsittelemään maaperää, vesistöjä ja ilmaa. Se koskee muiden lajien, eliöiden ja esineiden välistä suhdetta. Vastuullisuuden yksi ydinajatus piilee tässä: ihminen ei voi voida hyvin, jos maapallo ei voi hyvin. (Varja & Tienari 2022, 8.)

Vastuullisuus jaetaan tavallisesti kolmeen pilariin: taloudellinen vastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus ja ympäristö- eli ekologinen vastuullisuus. Jotta yritys voi kutsua itseään vastuulliseksi, sen on kehitettävä jokaista osa-aluetta tasapuolisesti ja yhdensuuntaisesti. Eri vastuullisuuden osa-alueet kietoutuvat toisiinsa ja mahdollistavat toinen toisensa, jolloin erottelu omiin osa-alueisiinsa ei aina olekaan niin selkeää. (Varja & Tienari 2022, 7; Silviu 2017.)

Kolmea pilaria laajempi näkökulma vastuullisuuteen löytyy Yhdistyneiden Kansakuntien (myöhemmin YK) kestävän kehityksen tavoitteista. Agenda 2030 on toimintaohjelma, joka sisältää suunnitelman toimeenpanokeinoista sekä siitä, miten niitä seurataan. Kyseessä on vuonna 2015 hyväksytyt 17 tavoitetta, jotka liittyvät aikamme kiireellisimpiin globaaleihin haasteisiin. Alatavoitteita on kirjattu 169 ja seurantamittareita on yli 200. (Ulkoministeriö 2025.) Joskus kuulee puhuttavan myös neljännessä pilarista, joka vaihtelee lähteen mukaan. Tämä voi olla esimerkiksi kulttuuria tai politiikkaa. Tästä ei kuitenkaan ole yhteistä mielipidettä tutkimuksen näkökulmasta, joten sen vaikutus ohitetaan tässäkin opinnäytetyössä. (Silviu, Kampinga, Paniagua & Mooi 2017.)

Kuten yllä todettiin, vastuullisuutta voi tarkastella useammasta eri näkökulmasta, mutta tässä työssä keskitytään perinteiseen kolmen pilarin malliin. Valinta rajauksesta on tehty siitä syystä, että kolmen pilarin mallia hyödynnetään YK:n Agenda 2030 -toimintaohjelman rinnalla opinnäytetyön toimeksiantoyrityksessä. Valitusta näkökulmasta huolimatta vastuullisuus on monimutkainen ja moniulotteinen käsite, jota tulee lähestyä aina kokonaisvaltaisesti (Barendsen, Muß & Silviu 2021).

2.2.1 Ekologinen vastuullisuus

Ensimmäinen ja tämän työn keskeisin kolmesta pilarista on ekologinen vastuullisuus. Vastuullisuuden pilareista ympäristökysymykset ovat alkaneet konkretisoitua ensimmäisenä ja tavallisesti juuri siitä lähdetään yrityksissä liikkeelle (Liappis ym. 2019, 11 & OP 2024, 45).

Ekologisen vastuullisuuden ytimessä on biologisen monimuotoisuuden ja toimivien ekosysteemien säilyttäminen. Tähän liittyy tiiviisti myös ihmisten taloudellisten ja aineellisten toimintojen sovittaminen luonnon kantokykyyn pitkällä aikavälillä. Se onkin osa vastuullisuuden ydinajatusta. (Ympäristöministeriö 2023.)

Ekologinen vastuullisuus on luonnonvarojen kestävää käyttöä, toiminnasta aiheutuvien ympäristöhaittojen minimoimista ja ympäristön pilaantumisen

estämistä. Ympäristövastuullisuuden elementtejä ovat vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, ilmastonmuutoksen torjunta, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen sekä kestävä luonnonvarojen käyttö. Konkreettisia tekoja ovat esimerkiksi energia- ja materiaalitehokkuus, jätteiden vähentäminen, päästöjen minimoiminen, ilmastonmuutoksen torjunta sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 339; Liappis ym. 2019, 8.) Tyypillisiä toimenpiteitä ylätasolla ovat ympäristöhaittojen minimointi ja monimuotoisuuden edistäminen (OP 2024, 45).

Ympäristövaikutukset ovat usein monimutkaisia, joten vastuunkanto on kompromissien tekemistä ja parhaan mahdollisen ratkaisun etsimistä (Viitala & Jylhä 2019, 339). Yrityksen on noudatettava kaikessa toiminnassaan varovaisuusperiaatetta, jos se haluaa toimia vastuullisesti etenkin ekologisuuden osalta. Varovaisuusperiaatteella tarkoitetaan sitä, että ennen toiminnan aloittamista on arvioitava sen riskit, haitat ja kustannukset. Näiden lisäksi on ennaltaehkäistävä haittojen syntymistä. (Ympäristöministeriö 2023.)

2.2.2 Taloudellinen vastuullisuus

Taloudellinen vastuullisuus tarkoittaa yrityksen tasapainoista kasvua, joka ei perustu velkaantumiseen tai varantojen hävittämiseen. Se on taloudellisten velvoitteiden hoitamista säädösten mukaisesti. (Ympäristöministeriö 2023; Viitala & Jylhä 2019, 336.) Kiinteänä osana taloudellista vastuullisuutta ovat yrityksen kannattavuus, kilpailukyky ja tehokkuus sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen. Myös se, miten yrityksessä käytetään rahaa ja muuta varallisuutta kuuluu taloudelliseen vastuullisuuteen. (Liappis ym. 2019, 8.) Vaikka taloudellinen kestävyys toimii monen asian mahdollistajana, se myös käyttää luonnonvaroja ja kuormittaa ympäristöä. Siksi talouden toiminnasta aiheutuvien ympäristökuormitusten minimoiminen on olennaista. Hyvin hoidettu taloudellinen vastuullisuus luo perustan sosiaaliselle ja ekologiselle kestävyydelle. (Ympäristöministeriö 2023; Kestävä kehitys 2024; Manninen 2023.)

Valtaosa OP:n Suuryritystutkimukseen (2025, 51) vastanneista on valmiita tekemään vastuullisuuden vuoksi kompromisseja sekä kannattavuuden että kasvun osalta. Noin 70 prosenttia on valmiita tekemään sellaisia ratkaisuja, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti kannattavuuteen. Yrityksissä nähdään, että kestävä toiminta on priorisointia. Taloudelliseen suorituskykyyn negatiivisesti vaikuttavat vastuullisuusteot näyttäytyvät suuryrityksille kuitenkin yhä useammin mahdollisuutena kuin uhkana.

2.2.3 Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalisen vastuullisuuden ydintarkoitus on varmistaa, että hyvinvoinnin edellytykset siirtyvät sukupolvelta toiselle. Sosiaalisen vastuullisuuden haasteet, kuten jatkuva väestönkasvu, sukupuolten välinen epätasa-arvo ja köyhyys ovat merkittäviä maailman laajuisia ongelmia. Näillä on myös suoraan vaikutusta ekologiseen ja taloudelliseen vastuullisuuteen. (Ympäristöministeriö 2023.)

Yrityksen tasolla sosiaalisen vastuullisuuden voi kiteyttää ihmisten hyvinvointiin eli henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen, hyviin toimintatapoihin, yhteistyöhön yritysverkostoissa sekä suhteisiin lähiyhteisöissä (Viitala & Jylhä 2019, 337–338). Vastuullinen yritys varmistaa, että sen toiminta ei tuota negatiivisia vaikutuksia sen sidosryhmien ihmisiin kuten työntekijöihin, asiakkaisiin tai myöskään lähialueen asukkaisiin. Yrityksen sosiaalisen vastuun perusta on ihmisoikeusvastuu. (Liappis ym. 2019, 9.)

2.3 Lainsäädäntö: EU-sääntely, lait ja raportointi

EU:n sääntely on lisääntynyt kestävyysraportointidirektiivin (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) ja yritys vastuudirektiivin (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) mukana. Kestävyysdirektiivi määrittää, mitä kestävyysasioita yritysten pitää raportoida. Yritys vastuudirektiivi määrittää tarkemmin sen, miten yrityksen on toimittava, jotta haitallisia ympäristö- ja ihmisoikeusvaikutuksia voidaan hallita. Nämä kaksi direktiiviä

sitoutuvat toisiinsa ja vaikuttavat moniin yrityksiin vähintään arvoketjujen kautta. Direktiivit tuovat lisävastuuta yritysten hallituksille, koska kestävyystiedot julkaistaan jatkossa osana toimintakertomusta niissä yrityksissä, joita direktiivit koskevat. Näin toimintakertomuksen allekirjoittava hallitus vastaa siitä, että kestävyystiedot ovat oikein. (Manninen 2023.) Kestävyystiedot tulevat olemaan yhä useammin päätöksenteon kriteerinä esimerkiksi sijoituspäätöksissä, luotonannossa ja yhteistyökumppaneiden valinnassa (Niskala 2022).

Vastuullisuusraportit ja sertifikaatit ovat muodostuneet vakioiksi monilla liiketoiminnan aloilla. Koska ne ovat muuttuneet normeiksi, ne eivät enää erottele yrityksiä toisistaan, eivätkä tarjoa yksittäisille yrityksille kilpailuetua. (Varja & Tienari 2022, 8.) Maailmasta löytyy useita sertifiointijärjestelmiä vastuullisen toiminnan tukemiseksi. Etenkin ekologisesta toiminnasta viestitään erilaisten laatumerkkien avulla. (Viitala & Jylhä 2019, 345.)

2.3.1 Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD

EU:n kestävyysraportointidirektiivi astui voimaan vuoden 2024 alusta ja yritysten velvollisuus raportoinnin toteuttamiseen alkaa vuonna 2025. CSRD-direktiivi velvoittaa isoja pörssiyrityksiä sisällyttämään vuosittain toimintakertomukseen kestävyysraportoinnin. Asia ei ole uusi, sillä yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä kuten listayhtiöitä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä on veloitettu raportoimaan yhteiskuntavastuuseen liittyviä tietoja jo vuodesta 2016. (Komssi 2023.)

CSRD koskee tällä hetkellä vain jättä yrityksiä, joilla on 50 miljoonan euron liikevaihto, 25 miljoonan euron tase ja 250 työntekijää. Kahden edellä mainitun raja-arvon tulee täytyä, jotta raportointivaatimus koskee yritystä. Raportointidirektiivin tavoite on tehdä kestävyysraportoinnista yhtä laadukasta, vertailukelpoista ja luotettavaa kuin pitkään käytössä ollut taloudellinen raportointi. (KPMG 2025.)

Vaikka direktiivi koskee lähtökohtaisesti suuryrityksiä, voi raportoinnin vaatimukset siirtyä myös kestävyysraportointidirektiivin piirissä olevan yrityksen

alihankkijoihin. Tämä perustuu siihen, että raportointiin vaaditaan toimitusketjussa olevilta yrityksiltä tietoja. Nämä alihankkijat toteuttavat vastuullisuusraportointia sopimuskumppaneiden tarpeisiin. (Komssi 2023.)

EU:n kestävyysraportointidirektiivissä nähdään paljon hyvää. OP:n Suuryritystutkimuksen (2025, 54–55) mukaan EU-tasoiset raportointivaatimukset ohjaavat yrityksiä kohti vastuullisempaa liiketoimintaa. Raportointi tuo selkeyttä vastuullisuusstrategiaan sekä lisää läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta etenkin sidosryhmien suuntaan. Kahtiajakoakin kuitenkin on.

36,5 prosenttia vastaajista näkee asian niin, että vastuullisuusraportointi ei vie resursseja vastuullisuuden kehittämistyöltä. Kolmasosa suuryritystutkimukseen vastanneista taas kokee vastuullisuusraportoinnin vievän merkittävästi resursseja itse vastuullisuustyön kehittämistoimenpiteiltä.

Raportointivaatimukset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa hallinnolliset veloitteet joudutaan toteuttamaan osin vastuullisuuden kehittämiseen tarkoitettujen toimenpiteiden kustannuksella. Loput vastaajista kokivat raportointivaatimukset neutraaleina. (OP 2025, 54–55.)

Selvä kahtiajako osoittaa, kuinka strategisesti mielekkäinä vastuullisuusraportointia pidetään. On selvää, että ne yritykset, jotka ovat jo toteuttaneet mittavaa vastuullisuusraportointia ja sitoutuneet sen kehittämiseen eivät koe vaatimuksia erityisen työläinä. Toisin ajattelevat yritykset, joiden vastuullisuustyö on vielä vaiheessa. Vastaajat kokivat vaatimukset raskaina ja resurssien käytön kannalta epätarkoituksenmukaisina. On kuitenkin ensiarvoista muistaa, ettei vastuullisuusraportointi ole vain hallinnollinen velvoite, vaan toimii strategisena työkaluna. Sen avulla yritykset voivat erottua kilpailijoistaan ja vahvistaa luottamusta sidosryhmiin. (OP 2025, 54–55.)

2.3.2 Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD

Yrityksillä on keskeinen rooli kestävän yhteiskunnan ja talouden rakentamisessa. Corporate Sustainability Due Diligence Directive eli CSDDD tarkoittaa yritysten huolellisuusvelvoitetta. Sen tavoitteena on edistää kestävä

ja vastuullista toimintaa globaaleissa arvoketjuissa sekä ankkuroida ihmisoikeuksien ja ympäristön suojeleu osaksi liiketoimintaa ja hallintotapaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025.)

CSDDD edistää ihmisoikeuksien toteutumista, ympäristön suojeleu ja kasvattaa kuluttajien luottamusta yrityksiin. Yritysten näkökulmasta direktiivi takaa tasaisen kilpailukentän koko EU:n alueelle, mahdollistaa tehokkaan riskien hallinnan ja tunnistamisen. Direktiivin vaikutus ulottuu myös kehittyviin maihin, jolloin se suojelee näiden maiden työntekijöitä ihmisoikeusloukkauksilta, kohentaa yleisesti elinolosuhteita ja mahdollistaa uusia investointeja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025.)

Direktiivi asettaa yrityksille huolellisuusvelvoitteen. Sen perusteella yrityksillä on vastuu tunnistaa, estää, vähentää sekä lopettaa sellaiset toimet, jotka aiheuttavat negatiivisia ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksia. Vastuu ei pääty yrityksen omaan toimintaan vaan huomioi myös toimitusketjut ja tytäryhtiöt. Yritysten pitää viedä huolellisuusvelvoite osaksi toimintaperiaatteita, tunnistaa toteutuneet tai mahdolliset toiminnan haittavaikutukset, ehkäistä, lieventää tai eliminoida vaikutuksia, seurata toimien vaikuttavuutta ja tiedottaa huolellisuusvelvoitteesta julkisesti. Direktiivi tuli voimaan heinäkuussa 2024 ja jäsenmailla on kaksi vuotta aikaa liittää uudet säännöt osaksi kansallista lainsäädäntöä. Direktiivi astuu voimaan portaittain vuosien 2027–2029 aikana alkaen suurimmista yrityksistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025.)

2.3.3 Green Omnibus

Omnibus tarkoittaa EU:ssa ja muissa lainsäädännöissä, että laajoja säädöksiä yhdistetään useista eri aloitteista yhteen lainsäädäntöpakettiin. Niiden tavoitteena on yksinkertaistaa ja sujuvoittaa sääntelyä varsinkin raportointivelvoitteiden osalta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2025.)

EU:n komissio on julkistanut Green Omnibus -hankkeen, jonka tarkoitus on keventää vastuullisuusraportointiin liittyvää taakkaa. Hankkeen tausta on siinä, että raportointivelvoitteet ovat kasvaneet lyhyessä ajassa ja painopiste on

siirtynyt itse vastuullisuustyöstä raportointiin. Tällä yhtenäistämällä on tarkoitus lisätä kilpailukykyä. Green Omnibusissa esitetyt keskeiset muutokset ovat esimerkiksi kestävyysraportointivelvoitteen rajaaminen vain suurimpiin yrityksiin ja standardien tietovelvoitteiden keventäminen. Kun sääntelyä muutettaisiin, saataisiin lisää resursseja vastuullisuustyöhön ja kasvun tavoittelemiseen. (Ylänen & Mäki-Lohiluoma 2025.)

2.4 Sidosryhmät

Sidosryhmä on organisaatiolle oleellinen toimija, joka on jonkinlaisessa yhteistyössä tai merkittävässä keskinäisessä vaikutussuhteessa yrityksen tai toisen toimijan kanssa. Yritys on siis sidoksissa näihin ryhmiin ja on niistä eri tavoin riippuvainen. Sidosryhmä voi olla esimerkiksi yksityinen henkilö, yritys, yhteisö, kumppani tai asiakas. (Viitala & Jylhä 2019, 351; Tieteen termipankki 2025.)

Sidosryhmätyö on erityisen tärkeää vastuullisuustyössä, koska yritykset eivät voi yksin toteuttaa kaikkia muutoksia kohti vastuullisempaa toimintaa. Etenkin sijoittajat ja omistajat tarvitsevat päätösten ja riskienhallinnan perustaksi ajantasaista vastuullisuustietoa. (Varja & Tienari 2022, 5, 32). Yrityksen keskeisten sidosryhmien tunnistaminen, tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen sekä kommunikointi on välttämätön osa vastuullisuuden toteuttamista (Liappis ym. 2019, 9). Sidosryhmäajattelu on yritysvastuun johtamisen perusta. Silloin huolehditaan jokaisen sidosryhmän osalta, että vastuullisuus toteutuu. (Viitala & Jylhä 2019, 345.)

2.5 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullisuus on noussut keskeiseksi osaksi yritysten toimintaa, sillä enemmistö OP:n Suuryritystutkimukseen (2025, 62) vastanneista hyödyntää vastuullisuusmittareita osana liiketoimintaa. Siten voidaan päätellä, että vastuullisuus on juurtunut suuryritysten toimintatapoihin ja noussut tärkeäksi

osaksi liiketoimintastrategiaa. Yhdeksän kymmenestä kertoo yrityksen hallituksen asettavan vastuullisuustavoitteita ja niitä seurataan aktiivisesti.

Vastuullisuudesta on muodostunut pysyvä osa myös yritysten hallitusten toimintaa, joka indikoi sitä, että vastuullisuus on monelle yritykselle liiketoimintaa ja strateginen kysymys. Kaikki yritykset kohtaavat samat vastuullisuuteen liittyvät trendit ja ilmiöt. (Manninen 2023.) Jotta vastuullisuusteemat saadaan integroitua yrityksen kaikkeen liiketoimintaan ja jokaisen työntekijän työpöydälle, hallituksen ja johdon pitää olla valmis panostamaan siihen. Hallitusten ja johdon tulee olla aidosti sitoutuneita vastuullisuuteen ja vastuullisuus tulee sitoa osaksi yrityksen arvopohjaa. Ei riitä, että vastuullisuudesta puhutaan organisaation ylätasolla, vaan se tulee liittää yrityksen kaikkeen toimintaan. Vastuullisuuden edelläkävijäyritykset pohtivat laajasti sitä, millainen tulevaisuus maapallolla ja yhteiskunnilla on, ja miten yritykset voivat vaikuttaa tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Varja & Tienari, 27, 34).

Vastuullisuus ei ole vain asia, joka tapahtuu, vaan sitä pitää systemaattisesti johtaa. Hallitusten on huolehdittava, että vastuullisuustyö on tavoitteellista ja mitattavaa. (Manninen 2023.) Varja & Tienari (2022, 12, 37) esittävät suosituksia yritysten hallitukselle ja ylimmälle johdolle, joiden avulla kehittää vastuullisuutta ja siihen liittyvää päätöksentekoa. Ensiarvoisen tärkeää on tiedostaa vastuullisuuden kokonaisvaltainen merkitys ja sitoa vastuullisuus osaksi yrityksen arvopohjaa. Vastuullisuus tulee olla vahva osa strategiaa, strategista päätöksentekoa ja sitä kautta kaikkea liiketoimintaa koskevaa päätöksentekoa. Tähän tarvitaan osaamista vastuullisuusasioissa. Lopulta tulee luoda vastuullisen kulttuurin ja henkilöstön ilmapiiri ja sitouttaa työntekijät vastuullisuuteen.

Vastuullisuutta pitää johtaa selkeästi ja johdonmukaisesti yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Kuluttajat tekevät päätöksiä ja valintoja näkyvän datan pohjalta ja työntekijät arvioivat suhdettaan työnantajaan sen tekojen perusteella. Näin ollen yrityksen toiminnan ja brändin on näytettävä yhtenäiseltä

siitä riippumatta, mitä sidosryhmää tarkastellaan. Tätä kautta vastuullisuus tulee osaksi yrityksen strategista johtamista. (Varja & Tienari 2022, 12, 37.)

2.6 Vastuullisuus osana strategiaa

Yrityksen kannattaa ottaa huomioon vastuullisuus osana strategiaa. Vastuullisuudella saadaan kilpailuetua liiketoiminnassa sekä hyötyä brändille, maineelle ja imagolle. Vastuullisuustietoja vaativat myös sijoittajat, henkilöstä sekä asiakkaat. Vastuullisuus tuo työntekijöille lisää työn merkillisyyden tunnetta sekä ylpeyttä omasta työpaikasta. On myös nostettava esille, että vastuullisuus on tapa välttää oikeudenkäyntejä sekä päätyä korvausvelvolliseksi. (Varja & Tienari 2022, 22.) Perinteinen projektinhallinnan päätöksenteko perustuu kustannuksiin, aikatauluun, laatuun ja riskeihin. Vastuullisuuden integroiminen päätöksentekoprosessiin on kuitenkin viisasta. (Silvius ym. 2017.)

Vastuullisuuden strategisessa johtamisessa on keskeistä ennen kaikkea vastuullisuuden integrointi liiketoimintaan ja sen huomiointi kaikissa merkittävässä valinnoissa ja päätöksissä. Edelläkävijöillä vastuullisuus näyttää olevan jo varsin hyvin mielletty tärkeäksi osaksi strategiatyötä ja -prosessia sekä sen yhteydet liiketoiminnan eri ulottuvuuksiin on sisäistetty. Edelläkävijät näkevät merkitykselliseksi, että vastuullisuus on keskeinen osa strategian ydintä. Näin vastuullisuus ei ole erillinen ohjelma, vaan yksi monista strategisista teemoista, jotka tulee jalkauttaa yrityksen toimintaan ja jotka tulee huomioida kaikessa liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa. (Varja & Tienari 2022, 26.)

Esimerkiksi biodiversiteettiä ja sen suojelua pidetään laajasti keskeisenä osana vastuullisuusstrategiaa. Biodiversiteettiin eli luonnon monimuotoisuuteen liittyvät kysymykset jakavat selkeimmin yritysten mielipiteitä. Yli 70 prosenttia kyselyyn vastanneista kertoi yrityksen edistävän paikallista monimuotoisuutta ja ekosysteemien säilymistä. Yrityksiä kuitenkin jakaa tasaisesti näkemys siitä, onko biodiversiteetin edistäminen yritysten tehtävä. Tutkimus tuo hyvin esille ajatusmaailmojen jaon. Yli kolmasosa vastanneista on valmis ottamaan vastaan

huomattaviakin lisäkustannuksia biodiversiteetin suojelemiseksi. Toinen kolmannes taas on asiasta täysin eri mieltä. Kymmenesosa kaikista kyselyyn vastanneista yrityksistä ajattelee, että biodiversiteetin suojelu ei kuulu lainkaan yritysten vastuulle. Puolet taas kokee, että yritysten rooli on tässä merkittävä. (OP 2024, 46; OP 2025, 58–59.)

2.7 Vastuullisuus ja maine

Ilmastotyöhön tartutaan suomalaisyrityksissä monesti siksi, että se luo mainehyötyjä sekä kilpailukykyä (OP 2025, 56). Yritysten toiminta on jatkuvassa valokeilassa, vastuullisuuden huomioiminen ja korostaminen on tapa rakentaa ja hallita mainetta sekä osoittaa sidosryhmille, että toiminta on vastuullista (Varja & Tienari 2022, 10).

Maine on yleinen käsitys siitä, millainen yritys on. Sana sisältää arvolatauksen ja yritys voi olla maineeltaan hyvä tai huono. Maine ei synny hetkessä, vaan se ansaitaan pitkäaikaisen hyväksyttävän ja luotettavan toiminnan seurauksena. (Viitala & Jylhä 2019, 349.)

Vastuullisuus on aito keino kasvattaa kilpailukykyä, kehittää toimintaa ja vastata samalla globaaleihin kestäväen kehityksen haasteisiin (Yrittäjät 2024).

Vastuullisuustyö voi vaikuttaa työnantajabrändiin. Sitä kautta myös uusien työntekijöiden rekrytointiin ja sitouttamiseen. Etenkin nuoret tiedostavat kuinka tärkeää vastuullisuus on ja heitä on helpompi houkutella yrityksiin, jotka ottavat sen vakavasti. Kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa ja vastuullisuustietoiset työntekijät ovat monilla aloilla tavoiteltuja osaamisen lähteitä. (Varja & Tienari 2022, 11–12.)

3 Johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa

3.1 Johtajuuden muutos

Johtajuus on muuttunut vuosien aikana suuresti autoritäärisen pomon tyylistä kohti valmentavampaa johtamisotetta. Autoritäärisessä johtamismallissa korostuu viralliset rakenteet sekä merkittävät hierarkiatasojen erot. Esihenkilö on vahva asiantuntija, koska hän tietää asiat parhaiten. Tästä syystä alaiset tekevät, mitä esihenkilö pyytää. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–15.)

Tästä on kuitenkin siirrytty monessa yrityksessä eteenpäin kohti demokraattista ja delegoivaa tiiminvetäjää. Tällaisessa työyhteisössä korostuu tasapuolisuus ja osallistaminen. Itseohjautuvien tiimien kautta esihenkilön roolia voidaan häivyttää. Haasteena johtamismallissa on kuitenkin se, että työntekijät voivat jäädä helposti ilman riittävää tukea, kun nojataan liikaa itseohjautuvuuteen. Vastuu päätöksistä, lopputuloksesta, työntekijöiden jaksamisesta, työnkuvista ja työn organisoinnista on tässäkin johtamisen mallissa esihenkilöllä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–15.)

Valmentava ja vaikuttava esihenkilö on nykyajan johtamisen malli. Tässä johtamistyyllissä esihenkilö liikkuu positiossaan tilanteen mukaan. Työnteko on arvostavaa, osallistavaa, tavoitteellista ja tasavertaista. Työntekijöitä sitoutetaan ottamaan vastuuta ja myös kantamaan sitä, koska päätöksentekoa on helpotettu ja hajautettu. Olennaista tiimissä on toimivat prosessit ja innostava yhteistyö, ei valtasuhteet. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–15.)

Selkeä muutos työyhteisössä on hierarkian vähentyminen. Muutos palvelee nykyajan työtä, koska matkan varrella tarvitaan nopeita päätöksiä ja korjaavia toimenpiteitä. Yksi konkreettinen muutosta ohjaava voima on asiantuntijuuden siirtyminen esihenkilöltä työntekijöille, jotka ovat oman alansa asiantuntijoita. (Lee & Edmondson 2017.)

3.2 Asiantuntijan johtaminen

Asiantuntijaorganisaatio koostuu omien osa-alueidensa ammattilaisista. Tämän tyyppisessä organisaatiossa korostuu vuorovaikutuksen ja yhteistyön verkostot, asiantuntijuuden autonomia, hajautettu valta ja matala johtamisen hierarkia. Tällä tarkoitetaan sitä, että työyhteisön työntekijöillä on enemmän vapautta ja mahdollisuuksia tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen.

Asiantuntijaorganisaation johtamisen voi kiteyttää siten, että organisaation ytimessä on ammatillinen asiantuntijuus, jota johtamisella tuetaan. (Nikula 2019, 286–287.)

Asiantuntijoiden johtamisesta haastavaa tekee se, että yleensä johdettavana on joukko oman alansa asiantuntijoita. Tässä tulee esille merkittävin ero niin kutsutun perinteisen pomon ja valmentavan esihenkilön välillä. Valmentava esihenkilö on irrottanut omasta asiantuntijuudestaan ja keskittyy kehittämään muita paremmiksi työntekijöiksi. Vaikka asiantuntijat ovat parhaita omalla osa-alueellaan, tarvitsevat hekin kuuntelua sekä organisaation ja työyhteisön tukea. Sen avulla vaikeat asiat saadaan selvitettyä, päätetyt prioriteetit vahvistettua ja tekemättä jättämiset hyväksytettyä. Tilanne on kompleksinen, koska asiantuntijat arvostavat vapautta ja itseohjautuvuutta, mutta toisaalta kaivataan selkeää johtamista. Nykyajan hektinen ja alati muuttuva työympäristö ei useinkaan anna mahdollisuutta keskittyä rauhassa asiantuntijatiedon tuottamiseen, joten esihenkilöltä vaaditaan taitoja ohjata toimintaa ja ajattelua kohti tavoitteellista perustyötä. Jos pelisäännöt ja rajapinnat eivät ole selviä, se aiheuttaa sekavuutta ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 21–22; Mäki 2019, 133; Nikula 2019, 287–289.) Ei siis voida enää olettaa, että esihenkilö tuntee alaisensa työn paremmin kuin asiantuntija itse. Johtajuutta on siis jaettava työntekijöille, ja annettava mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. (Mäki 2019, 127.)

Asiantuntijat ovat usein hyvin itseohjautuvia. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan byrokratian vähentämistä, koska yksilö voi tehdä päätöksiä kysymättä erikseen lupaa hierarkiassa ylempänä olevilta

työntekijöiltä. Onnistuessaan hierarkiarakenteen purkaminen päätöstilanteissa nopeuttaa ja helpottaa työn tekemistä. Itseohjautuvuus voidaan kuitenkin ajatella johtavan siihen, että itseohjautuvien henkilöiden johtaminen ja ohjaaminen ei ole tarpeellista johtuen yksilön autonomisesta asemasta. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa, koska asiantuntijoiden ohjaaminen, tukeminen, yhteisöllisyys ja rajojen asettaminen ovat tärkeitä organisaatiolähtöisiä toimia. (Lemmetty & Collin 2019, 264–265.)

Itseohjautuvien työntekijöiden johtamiseen vaaditaan siis uusia näkökulmia. Tarve johtamiselle ei vähene, vaan tarvitaan muodoltaan erilaista johtamista eli valmentavampaa otetta mikromanagerauksen ja käskyttämisen sijaan. (Salovaara 2019, 96.) On olennaista pitää mielessä, että itseohjautuvuus ei ole ominaisuus, joka siirtyy yksilön mukana, vaan uuden tilanteen edessä itseohjautuvinkin työntekijä tarvitsee apua ja tukea (Lemmetty & Collin 2019, 280).

3.3 Valmentava johtaminen

Digitalisaatio on vähentänyt rutiininomaisia ja itseään toistavaa työtä ja lisännyt ongelmaperustaista asiantuntijatyötä. Tämä on mahdollistanut uuden tavan tehdä töitä. (Lemmetty & Collin 2019, 280.) Esihenkilön itsestään selvänä perustaitona pidetään nykyisin työntekijöiden vahvuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 11).

Asia- ja ihmislähtöinen lähestymistapa johtamiseen on muotoutumassa enenevässä määrin valmentavaan suuntaan. Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö tavoittelee enemmän tukevaa roolia ja tasavertaista tekemistä. Näin ollen esihenkilö lisää työntekijöiden työtehoa ja toimii työn mahdollistajana. (Kurttila ym. 2010, 11–12.) Tämä ajattelun muutos on mahdollistanut valmentavan johtajuuden muodostumisen. Ideana on vapauttaa työntekijän potentiaali tiimin ja organisaation käyttöön vuorovaikutuksen avulla. Työ tällaisessa työyhteisössä on arvostava, osallistavaa ja tavoitteellista. Kulttuuri saadaan aikaiseksi, kun korostetaan yksilösuoritusten sijaan yhteistyötä. Tämä

on mahdollista, kun keskitytään toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen.

(Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 267.) Työntekijät kaipaavat työssään merkitystä ja innostumista, johon valmentava johtajuus on tullut vastaamaan. Valmentavassa johtajuudessa toisiinsa kietoutuu ihmisten motivointi ja työn tuottavuus. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

Valmentavassa johtajuudessa valmentajuus kuvaa esihenkilötyön laatua.

Valmentava johtajuus terminä liittyy esihenkilötyön vastuuseen ja laatuun, joten on hyvä avata enemmän valmentavan esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta. Tärkeää on nostaa esille, että esihenkilön vastuu hänelle osoitettujen työntekijöiden työpanoksesta ei ole muuttunut. Hänen velvollisuutenaan on yhä kertoa, mitä työntekijät tekevät, mikä on työn tarkoitus ja mitkä ovat tavoitteet. Työntekijän taas on tehtävä hänelle osoitettu työ tai kertoa, jos hänelle osoitettu työtehtävä ei syystä tai toisesta onnistu. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19.)

Valmentava johtaminen on prosessi, jonka omistajuus on esihenkilöllä sekä tiimin työntekijöillä yhdessä. Valmentavassa johtajuudessa on muistettava varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi osaamista työn vaatimuksiin nähden. Esihenkilön rooli on pääasiallisesti toimia valmentajana, jolloin tekeminen on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi. Ytimenä on tiimityö sekä työyhteisön voimavarojen johtaminen. (Vilpola 2021, 185–187.)

Valmentavan johtajuuden voi ajatella koostuvan viidestä osa-alueesta.

Ensimmäinen on kokonaisvaltainen tapa suhtautua johtamiseen. Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti, arvostavasti ja inhimillisesti. Huomio keskittyy ammatillisen kasvun tukemiseen. Toisena kohtana on valmentavan johtajan kiinnostus itsensä kehittämiseen, yksilöiden ja ryhmän sparraamiseen sekä omien vuorovaikutustaitojen parantamiseen. Keskeistä on prosessimainen ja päämäärätietoinen kehittäminen. Kolmanneksi fokus on ryhmässä ja sen potentiaalin hyödyntämisessä. Neljänneksi johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ei vain esihenkilötasolle. Tiimissä jokainen työntekijä ottaa vastuuta sen menestymisestä. Viimeisimpänä kohtana korostetaan luottamusta.

Valmentavaa johtamista ei ole, jos luottamus puuttuu. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 44–45.)

3.4 Tavoitteet

Kuten edeltävässä kappaleessa todettiin, valmentava johtaminen ei perustu arviointiin tai valvontaan. Se ohjaa toimintaa suoritusten kehittämiseen yksilön ja kokonaisuuden tavoitteiden ja arvojen kautta. Katse ei ole pelkästään tavoitteiden saavuttamisessa vaan myös siinä, miten tavoitteisiin päästään. Työtä rytmittää siis lyhyen aikavälin tavoitteet. (Vilpola 2021, 185.) Tavoitetila on sellainen, jossa vastavuoroisuus ja yhteistyö johtavat yhteiseen tavoitteeseen (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20).

Valmentava johtajuus on tavoiteorientoitunutta, joten tavoitteet ja kehittäminen ovat toiminnan avainasemassa. Yrityksen strategiset tavoitteet määrittävät suunnan, jota yksilöiden ja tiimien tavoitteiden tulee noudattaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 218.) Tavoitteita ja tuloksia tulee arvioida yhdessä, jotta tiedetään, mitä työllä saadaan aikaan ja miten työtä tehdään (Vilpola 2021, 186–187).

Tavoitteet alkavat ohjata toimintaa oikeasuuntaisesti, kunhan ne on luotu selkeiksi. Juurruttaminen tapahtuu välitavoitteiden kautta. Tähän tarvitaan johtajuutta, jotta tavoitteet tulevat sovittua, niihin sitoudutaan ja niiden toteutumista seurataan sekä arvioidaan. Jotta tavoitteita voidaan saavuttaa, tarvitaan konkreettisia ja mitattavissa olevia suunnitelmia toimenpiteistä. Liian abstrakteista tavoitteista ei tule hyviä, joten toimenpiteitä pitää voida seurata ja arvioida. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 218–219.)

Sekä nykytilan ylläpitäminen että organisaation kehittäminen tarvitsevat tuekseen tavoitteita, jotka jalkautetaan osaksi työnteon arkea. Tavoitteiden laadun mittareina voidaan käyttää key performance indicator eli KPI:tä, jotka ovat suorituskykymittareita eli ensisijaisesti ylläpitävät tavoitteita. Toisena mittarina voi käyttää objective and key results eli OKR:ää eli mittaria, joka kehittää toimintaa radikaalisti. KPI-mittareiden avulla selvitetään, miten

yrittäjien perustoiminnot sujuvat ja miten jo käytössä olevat toiminnot menestyvät. Niillä siis mitataan asioita, joita organisaatio jo tekee ja joiden avulla tiedetään, onko oikea aika liikkua eteenpäin. OKR-mittareiden avulla ohjataan tavoitteita ja niiden tärkeimpiä lopputuloksia. Näiden mittareiden avulla selviää, mitä on nykytilan ja tavoitteen välissä. Mihin ollaan menossa ja millaisten tärkeiden toimenpiteiden avulla tavoitteisiin päästää. (Hiila ym. 2019, 128–130.)

Tavoitteiden kanssa fokus katoaa helposti niiden runsauteen tai jopa keskinäisiin ristiriitaisuuksiin. Liian monen tavoitteen kanssa on haastavaa priorisoida eri tavoitteiden tärkeyttä. Tavoitteiden määrä on siis tarpeen pitää maltillisena ja organisaation johdon päättää, mitkä kolmesta viiteen tavoitetta ovat sellaisia, joita halutaan ensisijaisesti edistää. (Hiila ym. 2019, 132–133.)

3.5 Valmentavan johtajan kolme roolia

Valmentavan esihenkilön on toimittava kolmessa eri tilanteeseen sopivassa roolissa: manager, leader ja coach. Jos jaottelua peilaa perinteiseen esihenkilötyöhön, rooli on ollut managerin ja leaderin roolien välillä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26.)

Managerin roolissa esihenkilö varmistaa, että lakisääteiset velvoitteet täyttyvät. Esihenkilö myös huolehtii prosessien toiminnasta sekä laadusta. Managerin rooli on kolmesta konkreettisista ja työtehtävät ovat yleensä hallinnollisia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–27.)

Leaderin roolissa esihenkilö ohjaa työntekijöitä kohti tavoitteiden mukaista toimintaa. Esihenkilö osoittaa suuntaa ja varmistaa, että kaikki kulkevat samaa päämäärää kohti. Suunnan määrittelyssä keskeisessä osassa ovat yrityksen missio ja arvot. Johtaminen itsessään on tavoitteellista ja enemmän viestivää. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä rajojen asettaminen on tärkeää etenkin, jos toiminta lähtee kulkemaan väärään suuntaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–27.)

Coachin rooli on sparraava ja oivalluttava. Tässä roolissa esihenkilö etsii tiimin ja työntekijöiden voimavarat, vahvuudet ja potentiaalin, jotta jokaisen työntekijän osaaminen on tiimin käytössä hyödyntäen koko työyhteisöä. Tärkeintä on olla läsnä, kiinnostua, kuunnella ja kysyä. Tavoitteena on omaehtoinen innostuminen, sitoutuminen ja vastuunotto onnistumisista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–27.)

3.6 Valmentavan johtajuuden käyttö

Valmentavan johtamisen avulla saadaan lisättyä osaamista, tekeminen tulee konkreettisemmaksi, viestintä lisääntyy ja tekemisestä tulee läpinäkyvämpää. Kun osaamisen tukena on asiantuntija, joka ohjaa tekemistä juuri tietyn tiimin tarpeisiin, pitäen mielessä yrityksen asettamat ylätasen tavoitteet, pystytään kokonaisuutta edistämään tehokkaasti.

3.6.1 Pilarimalli valmentavan johtajan työvälineenä

Ekologisen vastuullisuuden johtamisessa voi hyödyntää valmentavan johtamisen pilarimallia, joka koostuu kuudesta kohdasta. Mallin ytimessä on ratkaisukeskeinen oppimiskäsitys ja fokus keskittyy aina toiseen ihmiseen. Olennaista on tavoitteiden saavuttamisen ja nykyhetken välinen tila. Valmentavan johtajan tehtävä on keskustelun avulla etsiä keinoja, joilla tekijä pääsee kohti tavoitetta. Niin sanotuista pilareista toiseen siirtyminen ei aina suju lineaarisesti, vaan prosessin aikana tavoite saa ja voi muuttua tai tarkentua. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 113–114.)

Ensimmäisessä vaiheessa eli pilarissa on määriteltävä fokus eli mihin ollaan menossa. Keskeistä on suunnata keskittyminen nykyhetkeen ja tulevaan. Fokus ohjataan siihen, mitä tekijä tällä hetkellä tekee, mitä asioita tulee ratkoa, jotta hän pääsee työssä eteenpäin. Tässä vaiheessa on olennaista kerrata myös tavoitteet sekä mittarit niiden takana. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 115–116.) Ensimmäinen pilari antaa mahdollisuuden kirkastaa tavoitteita työntekijän

suuntaan. Tuoda esille kokonaisuus ymmärrettävässä muodossa, jotta syy-seuraussuhteet tulevat näkyviksi. Vaiheen aikana voi kartoittaa esimerkiksi osaamisen tilaa ja sitä, miten paljon työntekijä aiheen tiimoilta kaipaa tukea ja ohjausta.

Toisessa pilarissa keskitytään mahdollisuuksiin, joita etsitään yhdessä. Keskeinen tavoite on löytää suunta ja tekijälle sopivat tavat yksilönä. Tällä tavalla etsitään ratkaisuvaihtoehtoja kohti tavoitteita. Ajatukset on hyvä jakaa kolmeen tasoon: sinä, tiimi ja organisaatio. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 116–117.) Asioiden hahmottaminen myös laajemmassa mittakaavassa auttaa ymmärtämään työntekijän position osana kokonaisuutta. Tämä lisää kuulumisuuden tunnetta sekä sitä kautta motivaatiota. Yksilön työllä on merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta tavoitteet saavutetaan sekä yksilö- että tiimitasolla, tulee löytää yksilölle sopivat tavat toimia.

Kolmannessa pilarissa aloitetaan toiminnan suunnittelu. Nämä ovat konkreettisia toimenpiteitä, joissa valmentavan johtajan rooli on ohjata, millä toimilla tekijä tavoitetta kohti pääsee. Mitä pienemmiksi palasiksi tekeminen on mahdollista pilkkoa, sitä helpommaksi konkreettisten toimenpiteiden määrittäminen käy. Toimenpiteitä on myös pystyttävä arvioimaan, jotta seuranta on helpompaa. Vaikka pilarimallissa keskitytään yksilöön, on tärkeää pitää mielessä, että yksilö on osa organisaatiota, jolloin toimintasuunnitelman on oltava linjassa organisaatiotasosten tavoitteiden kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 117–118.) Tämä vaihe korostaa kaivattua konkretiaa. Millaisin toimenpitein työntekijä voi omalla vastualueellaan edistää yhteistä tiimi- tai organisaatiotasosta tavoitetta.

Neljännessä vaiheessa varmistetaan, että aiemmin luotu suunnitelma on toteutuskelpoinen. Tässä kohtaa tunnistetaan mahdollisia esteitä ja ratkotaan keinoja niiden ylittämiseksi. Valmentavan johtajan tärkein tehtävä on varmistaa, että tekijällä on käytössä tarvittavat resurssit esteiden ylittämiseksi. Jälleen on hyvä tarkastella pilarimallia myös yksilötasoa laajemmin ja todeta, että työelämässä on suuri määrä asioita, joihin yksilö voi vaikuttaa. Yleensä tekijöille on annettu mahdollisuus myös tehdä itsenäisiä päätöksiä. Onkin tarpeellista

kannustaa yksilön sekä ryhmän omaa harkintaa ja jakaa päätöksentekovastuuta mahdollisimman lähelle kutakin työntekijää. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 118–119.) Valmentavan johtajan on hyvä tunnistaa työntekijän kanssa yhdessä mahdolliset haasteet ja tehdä ne näkyviksi. Ratkaisujen löytäminen yhdessä kannustaa työntekijää ratkomaan ongelmia tulevaisuudessa myös itsenäisesti tai osana tiimiä. Haasteiden ohittaminen ei kehitä yksilöä, tiimiä tai organisaatiota.

Viides pilari keskittyy palkitsemiseen ja tukeen. Kohdassa korostuu toisen tukeminen ja oman asiantuntijuuden ja egon syrjään jättäminen. Valmentava johtajuus on toisten palvelemista ja heidän onnistumistensa edellytysten luomista. Toisen hyväksyntä ja tuki ovat tärkeitä kehittymisen mahdollistajina. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 120.) Tavoitettavissa oleminen tarvittaessa on keskeistä, jotta työntekijä tietää tukea olevan saatavilla, jos kokee siihen tarvetta. Itseohjautuvissa organisaatioissa vastuu avun pyytamisestä on usein yksilöllä, joten valmentavan johtajan on oltava niin sanotusti näkyvillä.

Aktiivisuus myös toiseen suuntaan madaltaa kynnystä nostaa ongelmia tai haastavia asioita esille. Apuna voi käyttää niin kutsuttuja valmennusvartteja, joissa säännöllisissä 15–30 minuutin tapaamisissa keskustellaan työntekijän valitsemasta aiheesta, joka sillä hetkellä hidastaa tai estää työn etenemistä. Yksinkertaistettuna kyse on hetkestä, jolloin asiantuntija antaa omaa aikaansa sekä aivonsa muiden käyttöön. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 125.)

Vaiheessa kuusi kerrataan ja toistetaan. Tämän vaiheen avulla varmistetaan tehdyn suunnitelman tietoinen ankkurointi osaksi tekijän arkea. Kertaus sitouttaa tekijän niihin asioihin, joita hän on tuonut esille yhteisissä keskusteluissa. On ensiarvoisen tärkeää, että tekijä pystyy kiteyttämään oman työnsä kannalta merkittävät asiat. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 121.) Kertaus ja toisto luovat rutiineja, jotka jalkauttavat tavat osaksi työntekijän arkea. Pilarin tärkeys piilee juuri siinä, että matkan varrella sisäistetyt tavoitteet, prosessin läpinäkyvyys ja osaamisen kasvu juurruttavat tavoitteet luonnolliseksi osaksi jokaisen työpöytää.

4 Nykytilan kartoitus

4.1 Työkalut

Tapahtumaorganisaatiossa käytetään ympäristövastuun työkaluja eri tarkoituksiin. Ulkoisesti auditoitavaa ympäristöohjelmaa päivitetään yhteen järjestelmään ja hiilijalanjälkeä lasketaan toisella. Tämän lisäksi käytössä on omia koostamiseen tarkoitettuja listoja ja taulukoita, jotta tietoa saadaan organisaation käyttöön selkeässä ja informatiivisessa muodossa. Tiedonkeruuta ja -koontia on hajautettu, koska yhtä kaikkia toimintoja palvelevaa työkalua ei ole.

4.1.1 Strategia ja vastuullisuusohjelma

Organisaation strategiassa mainitaan vastuullisuus yhtenä keskeisenä arvona. Strategiassa mainitaan, että tapahtuman tavoite on olla sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä. Tapahtuma pyrkii kunnianhimoisesti pienentämään ympäristövaikutuksiaan. Toimenpiteissä on listattuna vastuullisuussuunnitelma, tavoitteiden ja mittareiden laatiminen, yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen sekä hyväntekeväisyyteen lahjoittaminen. Strategia on luotu vuosille 2021–2025, joten sen toimintakausi loppuu tähän vuoteen.

Strategian lisäksi organisaatiolla on nelivuotinen vastuullisuusohjelma, joka perustuu strategiaan. Tämä suunnitelma luo kattotason kaikelle organisaation vastuullisuustyölle. Ohjelma perustuu YK:n Agenda 2030 tavoitteisiin ja rakentuu kolmen vastuullisuuden pilarin ympärille. Ekologisen vastuullisuuden osalta vastuullisuusohjelmassa mainitaan kestävämpi kuluttaminen, kestävämpi energian ja veden käyttö sekä maa- ja vesiekosysteemien suojelu. YK:n Agenda 2030 -ohjelmasta on otettu huomioon seuraavat tavoitteet: 6. puhdas sanitaatio, 7. edullista ja puhdasta energiaa, 12. vastuullista kuluttamista, 13. ilmastotekoja, 14. vedenalainen elämä ja 15. maanpäällinen elämä. Tavoitteita asetetaan ympäristönsuojelun, ilmastomuutoksen ja ekologisten tekojen

suhteen. Näitä tavoitteita seurataan Ekokompassi-ympäristöjärjestelmän avulla. Vastuullisuusohjelma on luotu vuosille 2022–2025 ja se päivitetään tulevalle kaudelle vuoden 2025 aikana.

4.1.2 Ekokompassi

Tapahtumalla on käytössään Ekokompassi-ympäristöjärjestelmä, jota on aktiivisesti käytetty vuodesta 2016 lähtien. Ekokompassi on kevennetty työkalu ympäristöjohtamiseen riippumatta toimialasta, ja se pohjautuu kansainväliseen ISO 14001 -standardiin. Tätä ympäristöjärjestelmää käytettäessä organisaatio vähentää toiminnan vaikutuksia ympäristöön yhdessä Ekokompassi-asiantuntijan kanssa. Luotu ympäristöohjelma auditoidaan kolmannen osapuolen toimesta kolmen vuoden välein, jonka perusteella yritykselle myönnetään Ekokompassi-sertifikaatti. Ekokompassin omistaa Suomen Luonnonsuojeluliitto. (Ekokompassi 2025.)

Ympäristöjärjestelmä pitää sisällään alkukartoituksen, ympäristöohjelman, raportoinnin, ohjelman seurannan ja sen kehittämisen. Ympäristöohjelma antaa yritykselle selkeitä työkaluja ympäristövastuun organisointiin, riskienhallintaan, lainsäädännön seurantaan ja viestintään. Ympäristöohjelma räätälöidään jokaiselle yritykselle sopivaksi. Ympäristötyön seuraamisella ja raportoinnilla voi tehdä säästöjä, kun esimerkiksi materiaalihävikki, veden- ja sähkönkulutus tai jätemaksuja tehdään näkyväksi ja sitä kautta kuluja saadaan pienennettyä. Ekokompassi auttaa myös ympäristövaatimusten haltuunotossa ja varmistaa, että yritys toimii ajantasaisen lainsäädännön mukaisesti. Sertifikaatti toimii takeena vastuullisesta työstä. (Ekokompassi 2025.)

Auditointi tapahtuu kolmen vuoden välein ja sen toteuttaa ulkopuolinen, puolueeton toimija. Auditoinnissa tarkastetaan, miten yritys on onnistunut Ekokompassin kymmenen kriteerin toteuttamisessa. Etenkin tapahtumaympäristössä auditointiin kuuluu kenttäkierros dokumenttien läpikäynnin lisäksi. Auditoinnin luonne on enemmän koulutuksellinen, jotta sitä

kautta yritys saa lisää vinkkejä ympäristövastuun toteuttamiseen. (Ekokompassi 2025.)

Kun auditointi on saatu hyväksytysti läpi, saa yritys oikeuden käyttää sertifikaattia ja Ekokompassi-tunnusta. Sertifikaatti on merkki ympäristövastuun huomioimisesta ja konkreettisesta ympäristötyöstä. Sen jälkeen, kun ympäristöjärjestelmä on rakennettu ja auditoitu, ympäristötyö ei missään tapauksessa pysähdy, vaan jatkuu ja kehittyy. Auditointien välillä toimintaa kehitetään omatoimisesti ja yhdessä Ekokompassi-asiantuntijan kanssa. Tulokset raportoidaan ja niistä viestitään eri sidosryhmille. (Ekokompassi 2025.)

4.1.3 Hiili- ja materiaalijalanjäljen laskenta

Tapahtuman päästöt lasketaan hiilijalanjälkenä erillisen työkalun avulla. Laskentaa varten tarvittavat tiedot kerätään organisaatiossa ennen ja jälkeen tapahtuman. Käytössä oleva järjestelmä laskee sekä hiili- että materiaalijalanjäljen koko tapahtuman ajalta ottaen huomioon myös tapahtuman pystytys- ja purkuajan, ei vain tapahtumapäiviä. Työkalu on valittu käyttöön siitä syystä, että juuri tämä laskentatyökalu on räätälöity tapahtumien tarpeita ajatellen.

Hiilijalanjäljellä tarkoitetaan ihmisen toiminnan aiheuttamia päästöjä. Hiilijalanjälki raportoidaan yleensä hiilidioksidiekvivalentteina (CO₂e), koska se huomioi myös muut kasvihuonepäästöt kuten metaanin ja typpidioksidin. (Sitra 2025.) Materiaalijalanjälki taas huomioi kaikki käytetyt luonnonvarat. Se siis kertoo, kuinka paljon tuotteen koko elinkaaren aikana kuluu uusiutuvia ja uusiutumattomia luonnonvaroja sekä kuinka paljon eroosiota tapahtuu. (Laakso & Lettenmeier 2014.)

Tällä hetkellä tapoja laskea päästöjä on monia, jolloin vertailtavuus kärsii, kun toimialalle ei ole luotu tapaa laskennan yhtenäistämiseksi. Myöskään käytetyt päästökertoimet eivät ole julkisia, joten eri laskentamalleissa voidaan käyttää toisistaan poikkeavia kertoimia. Tämä opinnäytetyö ei ota enempää kantaa

hiilijalanjäljen laskennan ongelmiin toimialan sisällä, mutta tiedostaa niiden olemassaolon ja vaikutuksen organisaation ympäristötyöhön.

4.2 Organisaatorakenne

Toimeksiantajayrityksen organisaatio on asiantuntijaorganisaatio, joka koostuu hallituksesta, johtoryhmästä, päälliköistä koostuvista tiiminvetäjistä, tuottajista, koordinaattoreista, harjoittelijoista ja vastaavista. Tätä ryhmää voidaan kutsua tapahtuman ydinorganisaatioksi. Tämän lisäksi työntekijöiden määrä kasvaa tapahtuman lähestyessä festivaaliaikaisista vastaavista ja työntekijöistä.

Organisaatio koostuu seitsemästä tiimistä, joissa työskentelee tuottajia, koordinaattoreita, harjoittelijoita ja vastaavia. Jokaisella tiimillä on tiiminvetäjä eli päällikkötason työntekijä, joka vastaa oman tiimensä toiminnasta. Tuottajilla on omat selkeät vastualueensa ja työnkuvan mukaan johdettavana vastaavia tai työnjohtajia. Organisaatio on tiimiorganisaatio.

Tapahtuman johtoryhmään osallistuu yrityksen toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja sekä valitut päällikkötason työntekijät. Johtoryhmästä erillisenä työryhmänä toimii vastuullisuustyöryhmä, johon osallistuu toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja, kaikki päällikkötason tiiminvetäjät sekä ekologisesta vastuullisuudesta vastaava tuottaja, kun aiheena on ekologiseen vastuullisuuteen liittyvät asiat. Organisaation muuten selkeään tiimiorganisaatorakenteeseen poikkeuksen tuo asiantuntijana ympäristöasioissa toimiva tuottaja. Tästä syystä ote ekologisen vastuullisuuden tekemiseen ja johtamiseen on pitkälti konsultoiva ja valmentavan johtajuuden periaatteisiin nojaava.

4.2.1 Tiimiorganisaatio

Organisaatio voi koostua useista tiimeistä eli pienryhmistä, jotka vastaavat sovittun kokonaisuuden hoitamisesta. Tiimit ovat vastuussa myös oman työn suunnittelusta ja tuloksista. (Viitala & Jylhä 2019, 150; Saksala 2019, 80.) Tiimi

koostuu samaan työvaiheeseen tai -prosessiin osallistuvista työntekijöistä ja yhdellä tiimin jäsenellä on nimetty vetäjän rooli. Tämä rooli on luonteeltaan valmentavaa ja selkeästi muiden tiimin jäsenten tukemista. Tiimeillä on paljon itsenäistä päätösvaltaa eli siten suuri rooli yrityksen toiminnassa. Itsenäisesti toimiva tiimi helpottaa ja nopeuttaa yrityksen sisäistä toimintaa, jolloin asiat eivät jää jumiin yrityksen hierarkiarakenteisiin. Tiimille annetun sisäisen autonomia luo siis ketteryyttä. (Viitala & Jylhä 2019, 150–152.)

Koska tiimiin on ideaalitulanteessa koottu tehtävien näkökulmasta tarpeellista tietoa ja osaamista, toiminnan tehokkuus, luovuus ja laatu paranevat. Tiimeissä vastuu kannetaan yhdessä ja osaamista jaetaan. (Viitala & Jylhä 2019, 150–151.) Jotta tiimin työskentely on tehokasta ja motivoivaa, on tiimillä oltava yhteisiä tavoitteita, ja jokaisella tiimin jäsenellä määritelty rooli tavoitteen saavuttamiseksi. Jotta tavoitteet ovat toteutuskelpoisia, niiden on oltava lähtöisin tiimeistä tai vähintään heidän kommentointikierroksensa läpikäyneitä ja hyväksynnän saaneita. Näin saadaan luotua tavoitteille tärkeyttä, joka ruokkii motivaatiota. (Saksala 2019, 85.) On huomioitava, että tiimit koostuvat yksilöistä ja jokaisella on oma tapansa motivoitua, mutta tiimistä tulisi löytyä myös yhteinen motivaatio eli tiimin jaettu merkitys. Tämä on suoraan liitännäinen tiimin suorituksen paranemiseen. (Hiila ym. 2019, 100.)

Tiimiorganisaatiosta on yritykselle hyötyä monestakin syystä. Hyötyjä ovat esimerkiksi osaamisen kehittyminen, ongelmanratkaisukyvyyn kasvaminen, virheiden tunnistamisen helpottuminen ja tehokkuuden lisääntyminen. (Hiila ym. 2019, 67–69.) Tiimi ja sen jäsenet ovat organisaation vastuullisuuden toteuttamisen kannalta merkittävä sidosryhmä. Siksi on tärkeää, että sisäinen viestintä vastaa tiimin tarpeita ja etuja. (Welmoed ym. 2021.)

Tiimin haasteina esille nousee yleensä yhteistyöongelmat, epäselvä johtaminen ja vähäinen autonomia (Viitala & Jylhä 2019, 152). Myös tiimin tavoitteet voivat aiheuttaa tehokkuuden laskua, jos ne eivät kosketa riittävän konkreettisesti kaikkia sen jäseniä (Saksala 2019, 85).

4.2.2 Tuottaja ammattinimikkeenä

Tapahtumatuottajan työnkuva on moninainen asiantuntijatyö. Toimenkuvat voivat olla moninaisia, joten myös vastuu vaihtelee. Usein tuottajan työtehtävien laajuus on suoraan riippuvainen tapahtuman budjetista. Budjetti määrittää sen, miten paljon asiantuntijoita voidaan projektiin palkata. Tapahtumissa tuottajan työ on urakaluonteista ja paineensietokykyä vaativaa. Tuottaja on oman alansa asiantuntija, mutta hänellä tulee olla myös johtamisosaamista. Tuottajan on keskityttävä tukemaan työyhteisön tavoitteellista työskentelyä ja jatkuvaa kehittymistä. Tuottajan asema voi olla myös työnjohdollinen esihenkilöasema, jolla on tiimiläisten kanssa sama esihenkilö. (Saksala 2019, 23, 43.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan kvalitatiivista aineistoa eli tekstejä, haastatteluja, keskusteluja tai havainnointipäiväkirjoja. Aineistoja ei muokata ensisijaisesti numeeriseen muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat asiat eivät yleensä ole suoraviivaisia, koska ne ovat ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä tai ihmisten keskinäistä toimintaa. Aineistosta ei välttämättä selviä syy-seuraus-suhteita. (Vuori 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa on luontevaa kysyä miksi-kysymysten sijaan, miten. Laadullinen tutkimus on aineistovetoista eli induktiivista. Induktiivisuudella tarkoitetaan, että tutkimuksessa lähdetään liikkeelle empiirisestä aineistosta. Empiirisellä tarkoitetaan kokemukseen perustuvaa tietoa. Tulokset syntyvät aineistosta, jonka jälkeen niitä on mahdollista verrata aiempiin teorioihin ja tutkimustuloksiin. (Vuori 2021.)

Aineisto tähän tutkimukseen kerättiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kysymykset oli laadittu ennakkoon. Kysymykset esitettiin kutakuinkin samassa järjestyksessä ja muodossa, mutta tilannetta lukien. Vastaamisen tapa on ollut haastateltavalle vapaa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.)

5.2 Aineiston kerääminen

Haastatteluilla selvitettiin tapahtumaorganisaation tuottajatason työntekijöiltä ekologisen vastuullisuuden johtamisen nykytilaa. Haastattelut on tarkoituksella rajattu tähän työntekijäryhmään, koska oli tarve selvittää johtamiseen liittyvää lähtötasoa heiltä, jotka käytännön työtä tekevät, ja joilla on konkreettinen mahdollisuus vaikuttaa tekemiseen ympäristön kannalta positiivisella tavalla. Tämä rajasi kyselyn ulkopuolelle esimerkiksi festivaaliaikaiset työntekijät. Kyselyn tavoitteena on selvittää löytääkö ekologiseen vastuullisuuteen liittyvä

tieto tarkoituksenmukaisesti tuottajille, ja miten tuottajat kokevat ekologisen vastuullisuuden olevan tällä hetkellä johdettu koko organisaatiossa sekä omassa tiimissään.

Haastatteluun osallistui kolme henkilöä. Pieni vastaajamäärä perustuu organisaation pienehköön kokoon, jonka takia pienemmällkinä haastateltavien määrällä saatiin luotettavia tuloksia. Haastatteluun valittiin työntekijät tarkoituksella eri tiimeistä, jotta näkökulmat eivät keskity liiaksi tiettyyn tapahtumajärjestämisen osa-alueeseen tai tiimiin. Tutkimusaihe oli haastateltaville ennestään tuttu ja jokainen oli jollain tasolla käsitellyt aihetta omalla työpöydällään.

Haastateltaville kerrottiin etukäteen, mitä varten haastattelu tehdään ja miten vastauksia käsitellään. Rehellisten vastausten varmistamiseksi haastateltaville tehtiin heti aluksi selväksi, että vastauksia tullaan käsittelemään anonyymisti. Vastausten henkilöinti on häivytetty vastauksia käsiteltäessä johtuen organisaation pienestä koosta.

Haastattelut toteutettiin videoyhteyden välityksellä tai sähköpostitse. Haastatteluun oli luotu ennakkoon seitsemän kysymyksen runko, jota seurattiin viitteellisesti, mutta kaikki kysymykset esitettiin jokaiselle haastateltavalle. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin sekä kerätä ajatuksia kokoon aiheen tiimoilta. Vaikka haastattelun kysymysrunko oli määritelty ja esitetty ennakkoon, oli haastateltavilla mahdollisuus myös vapaaseen keskusteluun.

Haastateltavilta kysyttiin seuraavat kysymykset:

- Mitä ekologinen vastuullisuus tarkoittaa työssäsi?
- Koetko, että sinulla on riittävästi tietoa toteuttaa ekologista vastuullisuutta työssäsi?
- Koetko, että sinulla on riittävästi resursseja toteuttaa ekologista vastuullisuutta työssäsi?
- Miten ekologinen vastuullisuus toteutuu mielestäsi tällä hetkellä? Mitä kehityskohteita huomaat?

- Miten ekologista vastuullisuutta johdetaan mielestäsi tällä hetkellä? Mitä kehitettävää huomaat?
- Voiko ekologisella vastuullisuudella olla haittoja tai riskejä tapahtumalle?
- Muuta aiheeseen liittyvää kommenttia?

Haastattelujen jälkeen vastaukset kirjoitettiin auki ja verrattiin kysymyskohtaisesti toisiinsa. Vastaukset siirrettiin taulukkomuotoon, jolloin vastausten vertailu sekä yhtymäkohtien löytäminen oli helpompaa. Vastauksia palastellessa esiin nousi selkeitä yhteneviä osa-alueita, joissa haastatteluun vastaavat tuottajat kaipaavat parantamista. Puolistrukturoidusta haastattelusta johtuen yhteisten aiheiden löytäminen oli osin haastavaa, koska samaan teemaan kuuluvia aiheita saattoi olla eri kysymysten vastauksissa.

5.3 Tulosten käsittely ja analyysi

Vastauksia on verrattu toisiinsa ja etsitty yhteneviä huomioita teemoittelun avulla. Teemoittelu on aineistonkeruumenetelmän avulla saatujen tietojen käsittelyä. Teemat ovat aiheita, jotka toistuvat aineistossa useamman kerran. Teemoittelua voidaan tehdä kahdella eri tavalla ja tässä opinnäytetyössä sitä on toteutettu teorialähtöisellä tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että teemat nousevat esiin tietyistä viitekehuksesta eli tässä tapauksessa ekologisesta vastuullisuudesta. (Hakala 2024, 102, 107.) Tämän lisäksi vastauksista on nostettu esille muutama yksittäinen huomionarvoinen nosto. Aineistossa esiin nousi selvästi seitsemän teemaa: osaaminen, konkretia ja läpinäkyvyys, motivaatio, sisäinen viestintä, tavoitteet, resurssit ja sidosryhmät. Näitä teemoja käsitellään seuraavassa luvussa omina kehityskohtinaan ja verrataan tuloksia tämän työn teoreettiseen viitekehukseen.

Haastattelun pohjalta voidaan todeta, että aihealue ei ole kenellekään haastateltavista vieras, ja he kokevat voivansa vaikuttaa ekologisen vastuullisuuden toteutumiseen organisaatiossa. Yksilötasolla vastuullisuus kulkee mukana monen arjessa luonnollisena osana, mutta työympäristössä sen huomioiminen muuttuu monimutkaiseksi kokonaisuudeksi. Haastatteluissa

nousi esille selkeitä kehittämistarpeita, joita voidaan organisaatiossa toimintatapojen muutoksella ratkaista. Lähtötilanne on jo hyvä, mutta haastateltavien vastauksissa korostui selkeästi teemat, joihin keskittymällä toiminnan oikeasuuntainen kehittyminen on mahdollista.

5.4 Kehityskohdat

Haastatteluissa esille nousi seitsemän keskeistä teemaa, jotka olivat osaaminen, konkretia ja läpinäkyvyys, motivaatio, sisäinen viestintä, tavoitteet, resurssit ja sidosryhmät. Kehityskohteet nousivat haastatteluissa esille joko useamman haastateltavan vastauksissa tai hyvin painokkaasti yhden vastaajan toimesta.

Kehityskohta 1: Osaaminen

Haastatteluissa tuli ilmi, että ekologiseen vastuullisuustyöhön liittyen koetaan puutteita omassa osaamisessa. Vaikka vastuullisuusnäkökulmat kulkevat monen arjessa mukana, on työympäristössä vastuullisuuden edistäminen erilaista. Tapahtuma-alan yleisimmässä koulutuksessa ei ainakaan vastaajien aikaan ole painotettu vastuullisuusasioita, joten osaaminen on oman harrastuneisuuden tai työnantajan vaatimusten varassa. Ekologisen vastuullisuuden monisyisyys ja toisinaan jopa epämääräisyys eivät kannusta omatoimiseen kehittämiseen. Haastavuus ekologisen vastuullisuuden osalta johtuu siitä, että aihe on jatkuvan muutoksen kourissa ja muutostahti on nopea. Konkreettiset mittarit saattavat puuttua ja käsitteistö on vaikeaa tai monimutkaista. (Varja & Tienari 2022, 25.)

Tällä hetkellä osaaminen ja tieto organisaatiossa on keskittynyt pienelle joukolla. Osaamista organisaation sisällä voidaan lisätä sisäisillä tai ulkoisilla koulutuksilla sekä aktiivisella osallistamisella, jolloin tietoa kertyy tekemisen ohella. Osaamisen lisääminen työnantajan toimesta on resurssikysymys kahdella tapaa. Koulutetaanko työntekijöitä suoranaisesti ekologisen

vastuullisuuden asioista ja allokoidaanko työaikaa vastuullisuustyölle tasavertaisena työtehtävänä muiden tehtävien rinnalla.

On hyvä antaa ajatusta myös sille, miten asiantuntijatietoa sisäisesti hyödynnetään. Kuten mainittua, ekologinen vastuullisuus on monimutkainen kokonaisuus, jonka haltuun otto ei välttämättä ole resurssien valossa järkevää niin, että jokainen työntekijä on aiheen asiantuntija. Kaikilla työntekijöillä pitäisi kuitenkin olla oman työtehtävän ja vastualueen kannalta riittävä osaaminen ekologisesta vastuullisuudesta.

Kehityskohta 2: Konkretia ja läpinäkyvyys

Haastatteluissa korostui selkeä tarve konkretian ja läpinäkyvyyden lisäämiselle. Konkretian avulla osaamista voidaan lisätä, kun syy-seuraussuhteet tulevat näkyviksi. Ekologisen vastuullisuuden osalta numeraalinen asioiden esittäminen on lähtökohtaisesti helppoa ja edistymisen voidaan kuvata jälkikäteen ymmärrettävässä muodossa.

Läpinäkyvyyttä on pyritty kehittämään organisaatiossa vuosien aikana luomalla avoimia työkaluja ja taulukoita, joihin tietoja kerätään. Näihin tiedostoihin on pääsy jokaisella ydinorganisaation työntekijällä. Aiemman kokemuksen perusteella työntekijät eivät koe mielekkääksi opetella jälleen uusia työkaluja, joten työn helpottamiseksi on tehty erilaisia tiedonkeräämisen taulukoita olemassa oleviin järjestelmiin kuten Google Driveen. Tuloksia käydään läpi myös yhteisissä kokoontumisissa, mutta tästä huolimatta konkretiaa kaivataan lisää.

Kehityskohta 3: Motivaatio

Haastatteluissa nousi esille myös erilaiset motivaatiot ekologista vastuullisuutta kohtaan niin yksilö- kuin tiimitasolla. Jokaisesta tiimistä pitäisi löytyä yhteinen motivaatio eli jaettu merkitys ja jokaisella yksilöllä on oma tapansa motivoitua

(Hiila ym. 2019, 100). Kun tehtävä on motivoiva, saadaan sitoutuneempia työntekijöitä ja luovempia tuloksia (Salovaara 2019, 102).

Merkityksellisyys muodostuu siitä, mitä yksilö elämässään arvostaa. Työssä merkityksellisyyteen vaikuttaa syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen, mahdollisuus vaikuttaa työn kehittämiseen ja toteutustapoihin. (Kurttila ym. 2010, 38–39.)

Tällä hetkellä haastattelun perusteella tuottajat pystyvät vaikuttamaan työn kehittämiseen sekä siihen, miten ekologista vastuullisuutta omalla työpöydällä toteutetaan. Aiemmin mainittu konkretian ja läpinäkyvyyden puute aiheuttaa haasteita syy-seuraussuhteiden hahmottamiselle. Tämän vähyys taas johtaa puutteelliseen motivaatioon, koska ymmärrys tekojen taustalla ei välttämättä ole riittävää. Osaamisen kasvattamisella sekä konkretian ja läpinäkyvyyden lisäämisellä saadaan luotua lisää motivaatiota edistää ja kehittää ekologisen vastuullisuuden kokonaisuutta.

Jotta ekologisen vastuullisuuden työ saadaan jalkautettua, luodut tavoitteet asetettua ja saavutettua, tarvitaan sitoutumista. Sitouttamisen alussa keskeistä on jakaa tietoa eli lisätä osaamista ja viestintää. Näiden kahden asian puute nousi haastatteluissa esille. Kun osaamista ja viestintää on riittävästi, sen jälkeen on saatava ihmiset kiinnostumaan eli kasvattaa sisäistä motivaatiota. Motivaatio kasvaa osallistamalla sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtämisellä. Sitouttamisen kannalta keskeistä on sekä yksilön motivaatio että tiimin keskeinen, jaettu motivaatio. Kun tietoa ja motivaatiota on riittävästi, tarvitaan uskallusta kokeilla rohkeasti erilaisia toimia, jotka kulkevat samansuuntaisesti organisaation strategian kanssa. Rohkeuden löydyttyä on aika tehdä ja toteuttaa. (Vilpola 2021, 43–44.)

Kehityskohta 4: Sisäisen viestintä

Haastatteluissa toivottiin enemmän ja avoimempaa viestintää ekologiseen vastuullisuuteen liittyvistä asioista ja toimenpiteistä. Yksi vastaajista korosti koostavan viestinnän puuttumista johtoryhmän ja vastuullisuustyöryhmän

toiminnasta muun organisaation suuntaan. Viestintä tiimien suuntaan ei pitäisi jäädä vain tiiminvetäjien harteille. Avoimemman ja aktiivisemman sisäisen viestinnän avulla, tuottajilla ja muilla työntekijöillä olisi mahdollisuus nostaa asioita myös omatoimisesti esille. Hyvä ja tehokas sisäinen viestintä kasvattaisi osallistamista, kuuluvuuden tunnetta sekä vaikutusmahdollisuuksia.

Ekologisen vastuullisuuden onnistumisen ytimessä on sisäisen viestinnän toimenpiteiden onnistuminen ja tehokkuus (Craig & Allen 2013). Tehokas sisäinen viestintä huomioi työntekijät yhtenä tärkeimpänä sidosryhmänä (Welmoed ym. 2021).

Tällä hetkellä mahdollisuuksia viestiä koko organisaatiolle on useita. Koko sen hetkinen organisaatio kokoontuu yhteiseen niin kutsuttuun lähipäivään noin kerran kuussa. Lähipäivissä on mahdollisuus tarvittaessa työstää asioita yhdessä, jolloin asiat tulevat lähemmäs omia vastuualueita ja kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa korostuu. Viikoittain toistuvat viikkopalaverit, jotka ovat enemmän tiedotusluontoisia. Näitä voi hyödyntää myös ekologisesta vastuullisuudesta tiedottamiseen, kun asiaa on. Näiden lisäksi käytössä on pikaviestipalvelu Slack omine kanavineen ja perinteinen sähköposti. Eri kanavia hyödyntämällä aktiivisesti sisäisestä vastuullisuusviestinnästä saataisiin varmasti paljon irti.

Kehityskohta 5: Tavoitteet

Selvästi eniten vastaajia puhututti ekologisen vastuullisuuden osalta tavoitteiden asettaminen ja niiden puute. Tavoitteiden luominen ekologisen vastuullisuuden edistämiseksi on elintärkeää, jotta työ kulkee systemaattisesti eteenpäin. Tapahtuman koko vastuullisuusustyö pohjautuu yrityksen strategiaan sekä vastuullisuusohjelmaan. Vastuullisuusohjelman ollessa monivuotinen on hyvä, että pidempiaikaiset ylitason vastuullisuustavoitteet ovat kirjattuna ohjelmaan. Koko vastuullisuusohjelman tulisi olla johtoryhmän ja yrityksen hallituksen hyväksymä.

Yrityksen strategiset tavoitteet määrittävät suunnan, jota yksilöiden ja tiimien tavoitteet noudattavat. Selkeät tavoitteet alkavat ohjata toimintaa toivottuun suuntaan. Tavoitteisiin pitää sitoutua, niitä seurataan ja edistymistä arvioidaan. Huonot tavoitteet ovat liian abstrakteja tai niitä ei voida mittaroida tai seurata. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 218–219.) Joskus tavoitteita on liikaa tai ne ovat jopa ristiriidassa keskenään. Näin tavoitteiden priorisoinnista tulee haastavaa. Organisaation johdon tulisikin päättää mitkä tavoitteet ovat sellaisia, joita halutaan ensisijaisesti edistää. (Hiila ym. 2019, 132–133.)

Monivuotisia, ylätason tavoitteita ekologiselle vastuullisuudelle luotaisiin kolmesta viiteen kappaletta, jotka johtoryhmä hyväksyy tai parhaassa tapauksessa on mukana asettamassa. Näillä tavoitteilla valitaan koko ekologisen vastuullisuuden suunta seuraaville vuosille. Näiden ylätason tavoitteiden pohjalta luodaan yhdestä kahteen konkreettisempaa laajaa tavoitetta, joita jokainen tiimi lähtee omalta osaltaan tavoittelemaan tiimin omaan työhön parhaiten sopivilla ja yhdessä sovitulla toimenpiteillä. Tätä prosessia työstetään aktiivisesti vastuullisuustyöryhmässä. Jos vastuullisuusohjelma tehdään, esimerkiksi viideksi vuodeksi, on hyvä, että konkreettisempia painotuksia voidaan tämän aikamääreen sisällä tehdä joustavasti. Tämä sopii myös tapahtuma-alan luonteeseen, jossa työtä tehdään projektin omaisesti yhtä tapahtumaa varten vuosi kerrallaan.

Tiiminvetäjien on tiimeineen luotava ylätason tavoitteisiin sopivat vuosittaiset tavoitteet ja toimenpiteet oman tiimin kesken. Jotta tiimin työskentely on tehokasta ja motivoivaa, on tiimillä oltava yhteisiä tavoitteita ja jokaisella tiimin jäsenellä määritelty rooli tavoitteen saavuttamiseksi. Jotta tavoitteet ovat toteutuskelpoisia, niiden on oltava lähtöisin tiimeistä tai vähintään heidän kommentointikierröksensä läpikäyneitä ja hyväksynnän saaneita. Näin saadaan luotua tavoitteille tärkeyttä, joka ruokkii motivaatiota. (Saksala 2019, 85.)

Tehokkaiden tavoitteiden luomiseen haastetta tuottaa tiedon puute ekologisesta vastuullisuudesta tiimien sisällä. On tehtävä sisäinen linjaus siitä, miten paljon tietoa tulee olla tiimin sisällä, ja miten paljon käytetään yrityksen sisäistä asiantuntijuutta tai ostettua konsultointia ympäristöasioihin liittyen.

Kehityskohta 6: Resurssit

Haastatteluissa nousi esille myös tapahtuma-alan luonteeseen liittyvä työsuhteiden määräaikaisuus, jonka koettiin vähentävän vaikutusmahdollisuuksia sekä hankaloittavan toimintatapojen ja asioiden sisäistämistä. Kun työntekijät toimivat freelancer-statuksella eli työskentelevät useammalla työnantajalla jopa samanaikaisesti, työntekijä ei välttämättä pääse kovin syvälle organisaation asioihin kiinni. Lisäksi määräaikaisuudet usein alkavat silloin, kun kiireaika alkaa olla käsillä, jolloin kehittämistyötä ei enää ehdi tehdä. Tähän tapahtuma-alan rakenteelliseen asiaan ei tällä opinnäytetyöllä oteta kantaa, vaan tiedostetaan sen vaikutus tuottajien työhön.

Kehityskohta 7: Sidosryhmät

Vastauksissa nostettiin esille myös sidosryhmät ja niiden osallistaminen tapahtuman ekologisen vastuullisuuden työhön. Yksi vastaaja koki painetta kasvattaa sidosryhmäyhteistyötä, jotta asian tärkeys korostuisi. On keskeistä painottaa sitä, että sidosryhmät ymmärtävät asian tärkeyden tälle tapahtuma-alan organisaatiolle.

Sidosryhmätyö on erityisen merkittävää vastuullisuustyössä, koska yritykset eivät voi yksin toteuttaa kaikkia muutoksia kohti vastuullisempaa toimintaa (Varja & Tienari 2022, 32). Sidosryhmäajattelu on yritysvastuun johtamisen perusta. Silloin huolehditaan jokaisen sidosryhmän osalta, että vastuullisuus toteutuu. (Viitala & Jylhä 2019, 345.) Yrityksen keskeisten sidosryhmien tunnistaminen, tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen sekä kommunikointi on tärkeä osa vastuullisuuden toteuttamista (Liappis ym. 2019, 9).

Teemoittelun ulkopuolelle jääneet huomiot

Yhtenä haastattelukysymyksenä oli kysymys ekologiseen vastuullisuuteen liittyvistä riskeistä. Vastaajat kokivat riskeiksi muun muassa viherpesun sekä

tasapainoilun kulujen ja ympäristöystävällisyyden välillä. Tapahtuma-alan kaltaisessa toimintaympäristössä kulujen ja ekologisten valintojen välillä tasapainoilu on arkipäivää, mutta esimerkiksi kiertotalousajattelun kehittyessä ongelmaan saadaan uudenlaisia ratkaisuja. Haastattelun vastauksissa ei niinkään otettu kantaa siihen, millä johtamisen mallilla ekologista vastuullisuutta tulisi johtaa. Tämä johtunee siitä, että johtaminen koettiin vastausten perusteella jo nykyhetkessä hyväksi. Tästä syystä perustan mallin valinnan tämänhetkiseen tapahtuman organisaatorakenteeseen, jossa ekologisesta vastuullisuudesta vastaava henkilö toimii asiantuntijana sekä johtoryhmän että tiiminvetäjien suuntaan.

6 Johtopäätökset

Ekologinen vastuullisuus on yksi vastuullisuuden osa-alue, jota on tapahtumaorganisaatiossa edistetty jo vuosien ajan. Toimintaa ja käytäntöjä on parannettu pitkään ja nyt opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio on siinä pisteessä, että työtä voidaan alkaa johtamaan tavoitteiden kautta kaikkia työntekijöitä osallistaen. Monimutkaisen ja muuttuvan kokonaisuuden valjastaminen toimivaksi prosessiksi haastavassa toimintaympäristössä ei tapahdu itsestään.

6.1 Työn tulokset suhteessa tutkimusongelmaan, -kysymyksiin ja tavoitteisiin

Työn alussa tutkimusongelmaksi kirjattiin, miten ekologista vastuullisuutta tulisi johtaa tapahtumaorganisaatiossa. Tunnistettuja haasteita olivat ristiriitaiset resurssit sekä vähäinen asiantuntijuus osassa vuotta. Ratkaisua lähdettiin hakemaan selvittämällä johtamisen nykytila sekä löytämällä tulosten, toiminnan nykytilan ja kirjallisuuden pohjalta uusia ideoita.

Ratkaisu tutkimusongelmaan löytyi valmentavan johtajuuden tavoiteorientoituneisuuden kautta. Valmentava johtajuus valikoitui sopivana johtamisen mallina siksi, että se sopii organisaatorakenteeseen sekä vastaa haastattelussa esille nousseisiin seitsemään kehityskohtaan. Malli on joustava ja sitä voidaan käyttää organisaation tarpeisiin parhaiten sopivin osin.

Tutkimuskysymyksiin vastattiin työssä sekä kirjallisuuteen pohjautuen että haastatteluissa ilmi tulleisiin asioihin huomiota kiinnittäen. Ekologisen vastuullisuuden jalkauttamiseksi osaksi työntekijöiden arkea tarvitaan enemmän läpinäkyvyyttä ja konkretiaa sekä sisäistä viestintää. Tuottajat tarvitsevat tavoitteita ja lisää tietoa aiheesta ekologisen vastuullisuuden edistämiseksi. Pitkäjänteisen suunnittelun tueksi tarvitaan johtoryhmän aktiivisempaa osallistumista, vastuullisuusohjelman ja strategian päivittämistä, vastuullisuustyöryhmän tekemisen kirkastamista, sisäisen viestinnän

kehittämistä sekä tehokkaampaa tavoitteiden asettamista. Tämä työ vastaa siis kaikkiin alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tavoitteena oli selvittää ekologisen vastuullisuuden nykytila, löytää johtamisen malli, joka soveltuu tapahtumaorganisaation käyttöön ja huomioida alan erityispiirteet. Tavoitteena oli myös luoda toimenpide-ehdotukset. Ne näkyvät tässä työssä seitsemänä kehityskohtana, joita hyödyntämällä toimeksiantajaorganisaatio voi kehittää ekologisen vastuullisuuden johtamista työyhteisössä.

6.2 Tulosten hyödyntäminen ja soveltaminen

Työn tulokset on esitelty toimeksiantajalle ja ne tullaan ottamaan huomioon ekologisen vastuullisuuden johtamisen kehittämisessä. Tulokset nähtiin tarpeellisina ja niiden avulla tullaan viemään eteenpäin organisaation koko vastuullisuustyötä.

Laajemmassa mittakaavassa tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa alan organisaatioissa. Etenkin haastatteluissa esille nousseet seitsemän kehityskohtaa ja niiden peilaaminen muiden organisaatioiden vastuullisuustyöhön saattaa tuoda uusia ideoita prosessin kehittämiseksi. Yhtenä perusteena työn tulosten laajempaan hyötyyn on se, että tapahtuma-alan verkostot ovat tiiviitä ja etenkin freelancer-statuksella työskentelevät työntekijät liikkuvat organisaatioiden välillä. Näin ollen työn tulokset saattavat olla relevantteja myös muissa tapahtuma-alan organisaatioissa, vaikka tämä työ keskittyikin vain yhteen yritykseen.

6.3 Työn luotettavuus

Työn luotettavuuteen vaikuttaa se, että haastateltavien määrä on suhteellisen pieni ja eri henkilöitä haastateltaessa olisi tulokset voineet olla erilaisia. Jos tutkimuksessa olisi haastateltu suurempaa joukkoa, tulisi esille varmasti sellaisia näkökulmia, joita tässä työssä ei ole otettu huomioon. Tähän vaikuttaa

myös valittu haastattelumenetelmä eli puolistrukturoitu haastattelu. Työ on kuitenkin haluttu tehdä spesifisti yhden yrityksen käyttöön ja sen toiminnan kehittämiseen, joten siihen tarkoitukseen työtä ja sen tuloksia voi pitää luotettavana. Työssä ei ole käytetty tekoälyä.

Lähteet

Barendsen, W.; Muß, A. & Silviu, G. 2021. Exploring team members' perceptions of internal sustainability communication in sustainable project management. *Project Leadership and Society*. Vol. 2, No 100015.

Craig C.A. & Allen M.W. 2013. Sustainability information sources: Employee knowledge, perceptions, and learning. *Journal of communication management*. Vol. 17, No 4, 292-307.

Dufva, M. 2024. Megatrendit 2024. Sitra. Viitattu 19.3.2024.

<https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Sitra. Viitattu 19.3.2024.

<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Ekokompassi 2025. Ympäristöjärjestelmä. Viitattu 20.3.2025.

<https://ekokompassi.fi/ymparistojarjestelma/>

Ekokompassi 2025. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen. Viitattu 20.3.2025.

<https://ekokompassi.fi/ymparistojarjestelma/ymparistojarjestelman-rakentaminen/>

Ekokompassi 2025. Yritys. Viitattu 20.3.2025.

<https://ekokompassi.fi/yritys/>

Ekokompassi 2025. 10 askelta ympäristösertifikaattiin Ekokompassin opastuksella. Viitattu 20.3.2025.

<https://ekokompassi.fi/10-askelta-ymparistosertifikaattiin-ekokompassin-opastuksella/>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2025. Euroopan komission Omnibus-hankkeet – mitä omnibus tarkoittaa? Viitattu 8.3.2025.

<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/euroopan-komission-omnibus-hankkeet-mita-omnibus-tarkoittaa/>

Hakala J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Tallinna: Gaudeamus.

Hiila, I.; Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hyvärinen M.; Suoninen E. & Vuori J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.4.2025.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kestävä kehitys 2024. Mitä on kestävä kehitys? Viitattu 1.5.2024.

<https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>

Kokoontumislaki 22.4.1999/530.

Komssi, P. 2023. Kestävyyseraportointidirektiivi astuu voimaan 1.1.2024, miten se koskee pienyrityksiä? Viitattu 3.3.2025.

<https://www.yrittajat.fi/uutiset/kestavyysraportointidirektiivi-astuu-voimaan-1-1-2024-miten-se-koskee-pienyritysta/>

KPMG 2025. Aiempaa pienemmän yritykset lakisääteisen kestävyysraportoinnin piiriin. Viitattu 4.3.2025.

<https://kpmg.com/fi/fi/home/Pinnalla/2024/01/aiempaa-pienemmat-yritykset-lakisaateisen-kestavyysraportoinnin-piiriin.html>

Kurttila, M.; Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus. Valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Kurittu, K. & Rankinen, L. 2023. Menesty kestävästi! Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Helsinki: Alma Talent.

Kuusisto, K.; Sahlstedt, M.; Välimäki, O. & Westerholm, T. 2023. Tapahtumalan toimialamääritys ja yhteydet kaupunkikehittämiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 9.3.2024.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164589/TEM_2023_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laakso, S. & Lettenmeier, M. 2014. Materiaalijalanjälki kertoo luonnonvarojen kokonaiskäytön. Viitattu 18.4.2025.

<https://www.sitra.fi/artikkelit/materiaalijalanjalki-kertoo-luonnonvarojen-kokonaiskayton/>

Lee M.Y. & Edmondson A.C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior. Vol 37. 35–58.

Lemmetty S. & Collin K. 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa Collin K. & Lemmetty S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Liappis, H.; Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita.

Mäki A. 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa Collin K. & Lemmetty S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Nikula J. 2019. Esimiehet valmentajina, ohjaajina ja tulkkeina asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa Collin K. & Lemmetty S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

OP 2024. Suuryritystutkimus 2024. Järki ja tunteet. Viitattu 3.3.2025.

<https://www.op.fi/documents/10208/1661249/OP+-Suuryritystutkimus-2024-.pdf/a9755b6a-d616-c47a-2cac-b71ddc153f7d>

OP 2025. Suuryritystutkimus 2025. Rohkeaa uudistumista vai jalkoihin jäämistä? Viitattu 3.3.2025.

<https://www.op.fi/documents/10208/1661249/-OP-Suuryritystutkimus-2025-.pdf/c13c1ba8-ce2e-7fd3-6eac-a1e50d456624?t=1738569204082>

Perustuslaki 11.6.1999/731.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Saksala, E. 2019. Tuottajan käsikirja. Helsinki: LIKE.

Salovaara P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin K. & Lemmetty S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Silvius G. 2017. Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 166. 1479–1493.

Silvius G.; Kampinga M.; Paniagua S. & Mooi H. 2017. Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*. Vol. 35, No 6. 1133–1150.

Sitra 2025. Mitä nämä käsitteet tarkoittavat? Viitattu 18.4.2025.

<https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarchoittavat/>

Tapahtumateollisuus ry 2025. Mitä on tapahtumateollisuus? Viitattu 3.2.2025.

<https://tapahtumateollisuus.fi/mita-on-tapahtumateollisuus/>

Tieteen termipankki 2025. Sidosryhmä. Viitattu 6.3.2025.

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:sidosryhm%C3%A4>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2025. Direktiivi yritystoiminnan kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusveloitteesta (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD). Viitattu 3.3.2025.

<https://tem.fi/yritysten-huolellisuusveloite>

Ulkoministeriö 2025. Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 2.4.2025.

<https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet#Kest%C3%A4v%C3%A4n%20kehityksen%2017%20tavoitetta>:

Varja, L. & Tienari, J. 2022. Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Borardman, FIBS & Perheyrysten liitto. Viitattu 3.2.2024.

https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/03/Vastuullisuus-yritysten-pa%CC%88a%CC%88to%CC%88ksenteossa_2022_FINAL.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Kauppakamari. Vuori J. 2021.

Aineiston tuottaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.4.2025.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Wirén, M.; Westerholm T. & Liikamaa A. 2020. Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus 2020. Osa 1. Viitattu 3.2.2025.

<https://tapahtumateollisuus.fi/content/uploads/2024/08/Tapahtumateollisuuden-toimialaraportti-2020-osa-1.pdf>

WWF 2025. Ylikulutus. Viitattu 18.4.2025.

<https://wwf.fi/uhat/ylikulutus/>

Ylänen, H. & Mäki-Lohiluoma, J. 2025. Green Omnibus -aloite on merkittävä askel kohti EU-sääntelyn keventämistä. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 5.3.2025.

<https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/green-omnibus-aloite-on-merkittava-askel-kohti-eu-saantelyn-keventamista/>

Ympäristöministeriö 2023. Mitä on kestävä kehitys. Viitattu 17.3.2024.

<https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Yrittäjät 2024. Yritysvastuu. Viitattu 1.5.2024.

<https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu/>