

Toimintakortit johtamisen ja viestinnän tukena häiriötilanteissa

Naantalin kaupungin Ateriapalveluiden valmiussuunnitelma

Tanja Inttilä

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta

Tekijä(t) Inttilä, Tanja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Toimintakortit johtamisen ja viestinnän tukena häiriötilanteissa Naantalın kaupungin Ateriapalveluiden valmiussuunnitelma		
Tutkinto-ohjelma Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Tarja Viitanen		
Toimeksiantaja(t) Naantalın kaupungin Ateriapalvelut		
Tiivistelmä <p>Varautuminen häiriötilanteisiin on erittäin ajankohtainen aihe tänä päivänä. Tutkimuksessa selvitettiin minkälaista tietoa ruokapalveluiden toimialakohtaisessa valmiussuunnitelmassa olevien toimintakorttien pitäisi sisältää, että ne tukisivat mahdollisimman kohdennetusti ruokapalveluiden esimiesasemassa toimivien henkilöiden tarpeita johtamisen ja viestinnän näkökulmasta häiriötilanteissa. Häiriötilanteista keskityttiin ruokapalveluita yleisimmin koskeviin häiriötilanteisiin. Toimeksiantajana toimi Naantalın kaupungin Ateriapalvelut.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tiedonantajien valinnassa käytettiin niin sanottua eliittiotantaa eli haastateltaviksi valikoitiin Naantalın kaupungin Ateriapalveluiden vastuuasemassa työskenteleviä esimiehiä. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi, joista yksi toteutettiin parihaastatteluna. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin ja analysoitiin käyttämällä apuna koodausta ja luokittelua.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että häiriötilanteisiin varautuminen ja toimintakortit ovat melko vieras asia Naantalın kaupungin Ateriapalveluissa ja aiheeseen kaivattiin lisää koulutusta. Johtamisen ja viestinnän osa-alueista löytyi paljon hyvää, mutta myös kehitettävää. Viestintään haluttiin lisää selkeyttä työnkuvien osalta ja tehokkuutta toimialojen välille.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan hyödyntää muihin ruokapalveluiden tuottajiin, mutta niitä hyödynnetään Naantalın kaupungin Ateriapalveluiden varautumisen kehittämiseen ja henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämiseen. Toimintatapoja kehitetään tehokkaammaksi ja toimivimmiksi lisäämällä koulutusta. Jatkotutkimusaiheena nousi esille ruokapalveluiden tehokkuus eli kuinka nopeasti ruokapalvelut pystyvät vastaamaan toiminnan muutoksiin häiriötilanteissa esimerkiksi koulujen etäruokajaon järjestämisessä.</p>		
Avainsanat: Valmiussuunnitelma, häiriötilanne, toimintakortti, ruokapalvelut, johtaminen, viestintä		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) Liitteet 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ja 10 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 6.12.2025.		

Author(s) Inttilä, Tanja	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: X
Title of publication Action cards to support management and communication in the abnormal conditions Naantali City Catering Service contingency plan		
Degree programme Bachelor of Hospitality Management		
Supervisor(s) Viitanen, Tarja		
Assigned by Naantalın kaupungin Ateriapalvelut		
Abstract <p>Anticipation for abnormal situations is a very topical issue today. The study looked at what kind of information the action cards in the food service sector contingency plan should include in order to support the needs of those in charge of food services in the most targeted way from a management and communication perspective in the abnormal situations. In the abnormal situations, the focus was on the situations most commonly affecting on food services. The client of this study was Naantali City Catering Service.</p> <p>The study was carried out as a qualitative study, in which the material was collected with thematic interviews. The informants were chosen by with so called elite sampling and included only the supervisors in a leading position in the Naantali City Catering Service. A total of six interviews were conducted which one of was conducted as a pair interview. After the interviews, the material was transcribed and analyzed using coding and classification.</p> <p>The study showed that anticipation to abnormal situations and activity cards are a rather foreign matter in Naantali City Catering Service and more training was needed on the subject. There was a lot of good in the areas of management and communication, but there was also need for improvements. There was a desire for more clarity in communication in terms of job descriptions and efficiency between organizations industries.</p> <p>The results of the study cannot be directly utilized by other food service providers, but they are utilized to develop the preparation of Naantali City Catering Service to increase the well-being of employees. Procedures are being developed to be more efficient and effective by increasing training. The topic of further research was the efficiency of food services, how quickly food services are able to respond to changes in operation in abnormal situations, for example organizing remote food distribution in schools.</p>		
Keywords/tags contingency plan, abnormal condition, action card, food service, management, communication		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma	5
2.2	Tutkimuskysymykset	5
2.3	Tutkimusote.....	6
2.4	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät	8
2.5	Eettisyys ja luotettavuus	11
2.6	Naantalin kaupungin Ateriapalvelut.....	13
3	Johtaminen ja viestintä ruokapalveluiden häiriötilanteissa	14
3.1	Häiriötilanteet ja poikkeusolot.....	16
3.2	Viestintä häiriötilanteissa	20
3.2.1	Kunnan kriisiviestintä	22
3.2.2	Kunnan sisäinen viestintä toimialojen kesken	24
3.3	Johtaminen häiriötilanteissa	27
3.3.1	Kunnallinen johtaminen häiriötilanteissa.....	28
3.3.2	Toimialakohtainen johtaminen ruokapalveluissa	28
3.4	Toimintakortit.....	30
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	31
4.1	Varautumisen nykytilanne Ateriapalveluissa	32
4.2	Viestintä häiriötilanteissa	35
4.3	Johtaminen häiriötilanteissa	40
5	Johtopäätökset	42
6	Pohdinta	44
	Lähteet.....	49
	Liitteet	54
	Liite 1. Teemahaastattelun runko.....	54

Kuviot

Kuvio 1. Aineiston keruun ja tulkinnan vuorottelu (Kananen 2017, 132.)	8
Kuvio 2. Naantalin kaupungin Ateriapalveluiden keittiöiden jakauma	13
Kuvio 3. Ateriapalveluiden ja muiden toimialojen välinen viestintä	25

Taulukot

Taulukko 1. Teemahaastatteluiden aikataulu	31
Taulukko 2. Teemojen värit koodaamisen lähtökohtana	32
Taulukko 3. Tutkimustulosten koodaus	42

1 Johdanto

Kriisit syntyvät yleensä yllättäen ja siksi niihin pitäisi olla varautunut. Suomessa on koettu 2000-luvulla jo monta kriisiä vesikriiseistä myrskytuhoihin, mutta vasta viime vuosina ollaan monella toimialalla havahduttu varautumisen tärkeyteen. (Kestääkö Suomi kriisissä? 2011.) Keväällä 2020 COVID-19 aiheuttama maailmanlaajuinen pandemia aiheutti Suomessakin poikkeustilan ensimmäisen kerran sitten sotien. Koulujen opetus siirrettiin pääsääntöisesti etäopetuksiksi, jolloin myös ruokapalvelut piti tuottaa aivan uudella tavalla, josta ei ollut aiempaa kokemusta. Häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautuminen nousi esille monin eri tavoin ja suunnitelmia alettiin päivittämään tehostetusti.

Julkisten ruokapalveluiden tuottamat palvelut ovat osittain lakisääteisiä, joten niiden pitää toimia mahdollisimman pitkään keskeytymättä myös häiriötilanteissa. Nykypäivän tuotantokeittiöt toimivat suurelta osin teknologian, veden ja sähkön varassa, ja elintarvikkeet ovat pitkälti esikäsiteltyjä tai puolivalmisteita. Keittiöitä ei ole suunniteltu resursseiltaan toimimaan täysin käsittelemättömien raaka-aineiden varassa ja veden ja sähkön jakeluhäiriöt tai logistiikan häiriöt vaikuttavat nopeasti ruokapalveluiden normaaliin toimintaan, aiheuttaen häiriötiloja. Henkilöstöresurssit ovat tarkkaan mitoitettuja ja epidemian kaltainen häiriötila voi äkillisesti vähentää henkilöstöä aiheuttaen työvoimapulaa. Logistiikan ongelmat taas aiheuttavat puutteita elintarvikkeista, jolloin tuotanto vaikeutuu. Yhteistä kaikille häiriötilanteille on muutos normaaliin toimintaan, joka vaatii lähes poikkeuksetta aina tehostettua viestintää ja johtamista, joita voidaan tukea ennakkoon laadituilla suunnitelmilla.

Kuntien toimialakohtaiset valmiussuunnitelmat ovat yleensä salassa pidettäviä, jolloin julkinen tiedonsaanti ruokapalveluiden toiminnasta häiriötilanteissa on haastavaa. Ruokapalveluiden toiminta eri kunnissa perustuu usein myös erilaisiin valmistusmenetelmiin, jolloin keittiöiden laitekapasiteetti ja henkilöstöresurssit ovat erilaisia, eikä siksi täysin valmista yleistä kaavaa toiminnan ylläpitämiseksi häiriötilanteissa ole saatavilla. Äkillisesti muuttuvat tilanteet kuormittavat esimiestä ja työntekijöitä. Etukäteen valmistellut ja harjoitellut suunnitelmat, osaava johtaminen ja viestintä kuitenkin helpottavat kuormittumista. Valmiussuunnitelman toimintakorttien tarkoitus

on tukea johtamistyötä ja toimia muistilistana häiriötilanteissa, mutta minkälainen tieto on arvokkainta johtamisen näkökulmasta häiriötilanteissa.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Naantalın kaupungin Ateriapalveluille, jossa opinnäytetyön tekijä työskentelee vakituksessa työsuhteessa palveluohjaajana. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälaista tietoa valmiussuunnitelman toimintakorttien tulisi sisältää, että ne tukisivat ruokapalveluiden johtamis- ja viestintättyötä häiriötilanteissa parhain mahdollisin tavoin. Tarve valmiussuunnitelman päivittämiselle koko Naantalın kaupungin organisaation tasolla tuli ajankohtaiseksi syksyllä 2019, mutta opinnäytetyöhön siitä rajattiin Ateriapalveluiden toimialakohtaisesta osasta vain toimintakortit.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma on suunnitelma tutkimuksen eri prosesseista eli vaiheista. Se sisältää kaikki tutkimukselle oleelliset vaiheet ja kuvauksen miten ne suoritetaan. Tutkimuksen lähtökohtana toimii aina tutkimusongelma, jota lähdetään ratkaisemaan siihen sopivalla tutkimusmenetelmällä. Valittu menetelmä määrittelee, miten tietolähteet ja tiedonkeruu, tutkimuskysymykset ja -tavoitteet sekä analysointi tapahtuvat. (Kananen 2014, 42–46.)

Tutkimusasetelman lisäksi tutkijan pitää perehtyä ilmiöstä löytyvään teoriaan, käsitteisiin ja mahdollisiin aikaisempiin tutkimuksiin, syventääkseen tietämystään ilmiöstä. Tutkimuksen teoriaosasta käytetään yleensä nimitystä teoreettinen viitekehys, minkä tarkoituksena on tukea tutkimuksen empiiristä eli aineistollista osuutta tai avata uusia aiheita tutkimuksille. Tutkimuksen teorian ja aineiston pitää olla teemoiltaan yhteneviä, että tutkimusongelmaan voidaan löytää ratkaisu. (Saaranen-Kauppien & Puusniekka 2006.)

2.1 Tutkimusongelma

Tieteellinen tutkimustyö alkaa tutkimusongelman määrittämisestä. Hyvin kiteytetty ja selkeä tutkimusongelma toimii koko tutkimustyön ytimenä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006.) Tutkimusongelman tarkka määrittäminen ja rajaaminen ovat tärkeitä, koska niiden perusteella tehdään tutkimuskysymykset, joiden avulla selvitetään vastauksia tutkimusongelmaan. Huonosti määritetyssä tutkimusongelmassa on vaarana, että koko tutkimustyö menee aiheen vierestä, eikä ongelmaan löydetä ratkaisua. (Kananen 2014, 32.) **Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, miten töiden johtaminen ja viestintä tulisi järjestää ruokapalveluiden häiriötilanteissa.** Tutkimuksella selvitetään miten ruokapalveluiden johtavissa tehtävissä toimivat henkilöt kokevat johtamisen ja viestinnän häiriötilanteissa ja minkälaista tietoa heidän mielestään valmiussuunnitelmassa olevien toimintakorttien tulisi sisältää, että ne tukisivat heidän työtään häiriötilanteissa parhain mahdollisin tavoin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada Naantalın kaupungin Ateriapalveluiden käyttöön johtamista ja viestintää tukevat toimintakortit. Ruokapalvelutyö on pääsääntöisesti operatiivista keittiössä tapahtuvaa toimintaa, mikä hankaloittaa teknologiavälitteisten viestintävälineiden jatkuvaa seuraamista työn aikana. Aluekeittiöt ja niiden alaiset palvelukeittiöt sijaitsevat eri puolilla Naantalia, mikä lisää haasteita johtamiseen ja viestintään. Ruokapalvelut ovat tukipalveluna liitoksissa myös kunnan muihin toimialoihin, mikä häiriötilanteissa laajentaa viestinnän tarvetta. Koska viestintä on erittäin oleellinen osa johtamista häiriötilanteissa, toimintakortteihin pyrittiin saamaan selkeä ohjeistus ruokapalveluiden sisäiseen viestintään sekä ruokapalveluiden ja muiden toimialojen väliseen viestintään.

2.2 Tutkimuskysymykset

Kanasen (2014, 35–36) mukaan tutkimuskysymyksien avulla on tarkoitus löytää ratkaisu tutkimusongelmaan. Kysymykset muodostetaan tutkimusongelmaa selventäväksi ja niitä voi olla eri tasoisia, joita käytetään eri tarkoituksiin. Varsinaisten tutkimuskysymysten ohella voidaan käyttää metakysymyksiä eli apukysymyksiä, joiden

tarkoituksena on tarkentaa yleisen tason kysymyksiä. Syvemmälle ilmiöön päästäkseen tutkijan kannattaa suosia avoimia- ja jatkokysymyksiä. Avoimien kysymysten vastakohtana toimivat dikotomiset eli suljetut kysymykset, joihin vastaaja kykenee vastaamaan lyhyesti joko kyllä tai ei, mikä ei johda tutkijaa syvemmälle aiheeseen. Jatkokysymyksillä taas voidaan tarkentaa ja syventää haastattelun vuorovaikutusta. (Kananen 2017, 98–99.)

Kysymysten asettelussa tutkijan on huomioitava, ettei tarjoa valmiita vastauksia haastateltavalle, vaan tarkoituksena on saada tutkittavalta aitoa kokemusperäistä tietoa ilmiöstä. Tutkijan on tarkentavilla kysymyksillä varmistettava kaikkien asiayhteyksien liittyminen ilmiöön ja että on ymmärtänyt asian samoin, kuin tutkittava on sen tarkoittanut. Hypoteettisia eli oletus ja näkökulma kysymyksiä ei laadullisessa tutkimuksessa suositella käytettävän, elleivät ne ole tarpeellisia tutkimusongelman näkökulmasta. Tutkija ei myöskään koskaan ota kantaa tutkittavan vastauksiin. (Kananen 2017, 102–105.)

Kysymykset voidaan luokitella laajempien alueiden eli teemojen avulla, jotka on rajattu ilmiön mukaan. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin: **Mitä tietoja toimintakorttien tulisi sisältää? Mitä asioita viestinnässä tulee huomioida kaupungin eri toimialojen välillä häiriötilanteissa?** Toimintakortit ovat häiriötilanteisiin suunniteltuja lyhyitä toimintaohjeistuksia, joiden avulla voidaan tehostaa toimintaa.

2.3 Tutkimusote

Tutkimusotteena eli tutkimuksen lähestymistapana voidaan käyttää joko määrällistä eli kvantitatiivista tai laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa lähestytään ilmiötä määrällisessä eli numeraalisessa tai tilastollisessa muodossa, pyrkien löytämään kausaalisuutta eli syy- ja seuraussuhteita. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa taas pyritään ymmärtämään ilmiötä ja sen merkitystä laadullisesta näkökulmasta. (Määrällinen tutkimus 2015.) Tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää myös yhdessä, jolloin puhutaan triangulaatiosta. Monimene-

telmällisyydellä saadaan syvennettyä tutkimusta, mutta haasteena on kahden erilaisen tutkimustyylin teoriakäsitteiden yhdenmukaistaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

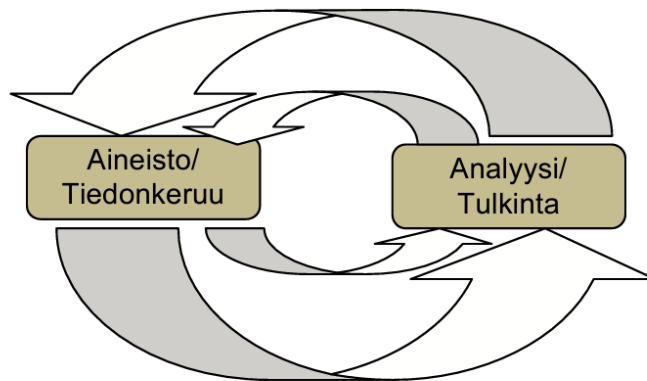
Laadullisesta tutkimuksesta ja sen menetelmistä on olemassa eriäviä näkemyksiä siitä, miten tutkimuksesta saatua tietoa voidaan pitää objektiivisena. Näkemyksiä ja merkitystä muokkaavat aina yksilöiden subjektiivisuus eli oma tietämys tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 20.) Ollakseen täysin objektiivinen, tutkijan pitäisi olla puolueeton ja irrallaan tutkittavasta ilmiöstä ilman omaa ajattelua ja näkökulmaa. Yhtälöä on mahdotonta toteuttaa, mutta tutkijan tulee pyrkiä toimimaan kerätyn aineiston varassa antamatta subjektiivisuutensa vaikuttaa tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska haluttiin selvittää nimenomaan tietyn organisaation ruokapalveluiden esimiesten näkemystä ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista ei ole vastausten suuri määrä, vaan vastausten laatu ja ilmiön ymmärtäminen tutkittavien näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85). Jos tutkimuksen oltaisiin haluttu kattavan laajempi näkemys ruokapalveluista ja tulosten olevan yleistettävämpiä, oltaisiin voitu käyttää kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja järjestää kysely useamman kunnan ruokapalveluesimiehille.

Tämän opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena, koska kyseisessä tutkimuksessa tarkastellaan vain tietyn organisaation ruokapalveluiden toimintaa. Tapaustutkimukselle on olennaista keskittyä johonkin tiettyyn yksittäiseen tapaukseen, minkä takia tulokset eivät ole välttämättä yleistettäviä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimus rajaa aineiston hankintaa, koska tiedonantajina on käytettävissä vain tietty henkilö tai ryhmä organisaation tai tutkittavan ilmiön sisältä (mt.).

2.4 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisen tavan määrittää tutkimusongelma. Tärkeää on miettiä myös näkökulma, josta aineistoa aletaan kerätä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineistot voidaan luokitella jo olemassa olevaan aineistoon eli sekundääriseen tai tutkijan itse keräämään eli primääriseen aineistoon. Aineistosta voidaan käyttää myös nimitystä dokumentti, joka tarkoittaa olemassa olevaa aineistoa, mikä voi olla erilaisissa muodoissa, kuten äänitteenä, kirjallisena tai visuaalisena. Dokumentin muoto määrittelee tutkimuksen analyysimenetelmän. (Kananen 2017, 82–83.) Aineistoa pidetään riittävänä silloin, kun aineistosta ilmenee tiedon toistuvuus eli saturaatio ja laadukkaana, kun tulkinta on syvällistä (Kananen 2014, 95). Saturaatiota ei saavuteta, jos tiedonkeruuvaiheessa ei samanaikaisesti suoriteta myös aineiston analysointia (ks. kuvio 1.) (mts., 98).



Kuvio 1. Aineiston keruun ja tulkinnan vuorottelu (Kananen 2017, 132.)

Ennen tutkimuksen aloittamista tutkijan täytyy määritellä mitä, mistä ja miten hän tietoa kerää ja miten hän tiedon analysoi sekä perustella valintansa (Kananen 2014, 51). Koska tässä opinnäytetyössä tutkittiin tietyn kaupungin ruokapalveluita, käytettiin edustavuuteen eliittiotantaa eli harkinnanvaraista otantamenetelmää, jossa informanteiksi eli tiedonantajiksi valittiin sellaiset työntekijät, joiden oletettiin tietävän ilmiöstä parhaiten (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tiedonantajina tässä

tutkimuksessa käytettiin Naantalın kaupungin Ateriapalveluiden esimiehiä, jotka toimivat johtavassa asemassa ja ovat vastuussa toiminnan jatkuvuudesta häiriötilanteissa.

Haastattelu aineistonkeruumuotona

Haastattelu on havainnoinnin ohella yksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Toteutusmuotoja on monenlaisia ja tärkeää on miettiä etukäteen, mikä niistä sopii mihinkin tutkimukseen. Pääsääntöisesti haastattelutyyppit jakautuvat strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. (Valli 2018, 29.) Strukturoidut haastattelut ovat yleensä lomakehaastatteluja eli kyselyitä, joissa vastausvaihtoehdot ovat annettu valmiiksi ja sitä käytetään yleisimmin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumuotona. Puolistrukturoidut ja avoimet haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä haastattelumuotoja, joissa tarkoituksena on haastattelijan ja haastateltavan välinen keskustelu, jossa vastaajalle jätetään vastuu aineiston tuottamisesta. (Kananen 2014, 70.)

Haastattelun jälkeen dokumentoitu aineisto muutetaan kirjalliseen muotoon eli litteroidaan. Litteroinnista voidaan käyttää myös määritelmää yhteismitallistaminen, joka tarkoittaa eri muotoisten aineistojen muuttamista samaan muotoon. (Kananen 2014, 101–104.) Litteroinnin tarkkuus voidaan jakaa eri tasoihin. Referoivassa litteroinnissa aineisto tiivistetään jo kirjoitus vaiheessa, jossa sisällön arvosta päättää litteroija. Peruslitteroinnissa käytetään sanatarkkaa puhekieltä, pois jättäen merkityksettömät sanat sekä äänet. Eksaktissa litteroinnissa kirjoitetaan koko haastattelu sanatarkasti huomioiden myös tauot, äänenpainot ja muut ilmaukset. Tarkin litteroinnin taso on keskusteluanalyttinen, jossa kirjataan verbaalisen viestinnän ohella myös nonverbaalinen viestintä. (Kvalitatiivisen datan käsittely n.d.)

Litteroinnin jälkeen aineisto tiivistetään, jolloin sitä on helpompi käsitellä ja löytää oleellinen tieto. Yksi tiivistämisen muodoista on koodaus, jonka tarkoituksena on muuttaa laaja aineisto tiiviimpään muotoon. Koodaus on välivaihe analyysiin, jossa aineisto jaetaan yhtenevien tekijöiden kautta asiasisältöihin, jotka liittyvät ilmiöön. Ai-

neisto voidaan luokitella teoria- tai aineistopohjaisesti. Induktio eli aineistopohjaisessa luokittelussa koodauksen asiasisältö määräytyy aineiston mukaan. Koodauksen tarkentavana osana voidaan käyttää segmentointia, jossa asiakokonaisuus jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin eli segmentteihin. (Kananen 2017, 136–137.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään teoriapohjaista luokittelua, jossa Kananen (2014, 108) mukaan koodauksen asiasisältöjen luomiseen käytetään ilmiön teoriassa selittäviä käsitteitä. Koodauksen jälkeen asiasisällöt luokitellaan yhdistävien tekijöiden kautta suuremmiksi kokonaisuuksiksi (mts., 113). Deduktiivisen vaiheen kautta, jossa tutkija yhdistää luokitteluun oman näkemyksensä ilmiöstä, päästään monipuoliseen ja onnistuneeseen tulkintaan. Laadullisen tutkimuksen tulkinta voi olla monivaiheista eikä tarkoituksena olekaan päästä pelkästään yhteen ja ainoaan näkemykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 150–151.)

Teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa ilmiötä käydään läpi teemojen avulla, jotka tutkija eli haastateltaja on etukäteen miettinyt. Olennaista ei ole tarkkaan ennakkoon mietityt kysymykset tai jokaisen haastateltavan kanssa tarkkaan läpi käytyt samat kysymykset, vaan tarkoituksena on edetä laajempi alue eli teema kerrallaan, aihetta syventäen. Teemojen etenemisjärjestykselläkään ei ole väliä, vaan ne voivat vaihdella eri haastateltavien kohdalla, kunhan kaikki teemat käydään läpi haastattelun aikana. (Kananen 2014, 71–72.)

Teemojen avulla saadaan haastateltavilta aineistoa ilmiöstä, jota analysoimalla tutkija pyrkii löytämään ratkaisun tutkimusongelmaan ja näin saamaan tutkimustuloksen (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori 2017, 24). Teemahaastattelussa voidaan haastattelukierroksia järjestää useampia, jos analysointivaiheessa aineistosta tulee esille tarkennusta vaativia lisäkysymyksiä. Uusintakierrokset ovat teemahaastatteluissa jopa suositeltavia, jolloin ilmiöstä saadaan syvällisempi näkemys. (Kananen 2017, 95–96.) Teemoina tämän työn haastattelussa olivat varautuminen, häiriötilanne, toimin-

takortit, johtaminen ja viestintä häiriötilanteessa. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, koska haluttiin kerätä tietoa tutkittavien kokemuksista varautumisen tietyillä osa-alueilla. Apuna teemahaastatteluissa käytettiin (ks. liite 1.) teemahaastattelun runko- mukaisia metakysymyksiä.

Tiedonantajiksi tähän tutkimukseen valittiin Naantalın kaupungin ateriapalveluiden vastuutehtävissä työskentelevät esimiehet, koska heillä ajateltiin olevan eniten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ennen haastattelua kaikille seitsemälle potentiaaliselle haastattelvalle lähetettiin sähköpostilla (ks. liite 2.) haastattelupyyntö, jossa heille kerrottiin tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen aihe ja tavoite sekä tietoa haastattelun toteutuksesta. Lisäksi kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja siitä miten haastattelusta kerättyä tietoa tullaan käsittelemään sekä haastattelun teemat.

2.5 Eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden varmistaminen edellyttää tutkimuksen suorittamista eettisellä tavalla. Ollakseen vakuuttava, tutkimuksen pitää olla täsmällisesti suoritettu ja sisältää oivalluksia ja johtopäätöksiä, jotka ovat lukijalle uskottavia. (Merriam & Tisdell 2016, 237–238.) Hyvärisen ym. (2017, 414–415) mukaan tutkimuksen eettisyyttä ohjaa kolme periaatetta. Tutkijan pitää arvostaa tutkittavan itsenäisyyttä ja toimia oikeudenmukaisesti häntä kohtaan, välttää loukkamasta tutkittavan yksityisyyttä sekä huomioida tietosuoja. Tutkittavan itsenäisyydellä eli itsemääräämisoikeudella tarkoitetaan, että hänellä on oikeus päättää haluaako osallistua tutkimukseen ja mihin tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin hän haluaa vastata. Hänelle on annettava selkeä kuvaus tutkimuksesta, sen toteutuksesta ja luotettavuudesta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on suuri vastuu luotettavuutta arvioitaessa, sillä tutkimuksen kokonaisuus muodostuu tutkijan valitsemista menetelmistä. Tutkimuksen pitää noudattaa tiettyjä kriteerejä, olla ennakkoon hyvin suunniteltu ja sisältää perusteluja. Luotettavuutta voidaan lisätä vahvistettavuudella, riittävällä dokumentaatiolla, sisäisellä validiteetilla ja saturaatiolla. (Kananen 2014, 150–154.) Luotettavuudessa pitää huomioida myös tutkijan puolueettomuus. Tutkijan pitää pystyä

tutkimaan ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti antamatta omien taustojensa tai mielipiteidensä vaikuttaa havainnoimaansa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan ristiriidattomuutta, sitä miten hyvin tutkimustulokset vastaavat todellisuutta. Pelkkä dokumentti haastattelusta ei ole vielä tulos vaan sitä pitää jonkun tulkita, jolloin mukaan tulee aina hieman tutkijan omaa tulkintaa. Validiteettia on arvioitava suhteessa tutkimuksen tarkoituksiin ja olosuhteisiin, menetelmien ja päätelmien sijaan. Ihmisten kokemukset ja ymmärrys todellisuudesta ovat aina hieman erilaisia, mutta koska laadullisessa tutkimuksessa tietojen keräämisen ja analysoinnin ensisijaisena välineenä toimivat ihmiset, päästään todellisuuden tulkintoihin suoraan heidän havaintojensa ja haastattelujensa kautta, mikä vahvistaa sisäistä validiteettia. (Merriam & Tisdell 2016, 242,243.)

Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen oikeellisuutta eli onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita ja oikeilla menetelmillä. Validiteetti mittaa tutkimusasetelman sopivuutta kyseiseen tutkimukseen. Reliabiliteetti taas ilmaisee tutkimuksen kerrattavuutta eli saadaanko uusintatutkimuksella samankaltaiset tutkimustulokset. Reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen toteutukseen liittyvää luotettavuutta. (Kananen 2017, 175–176.) Reliabiliteetin ongelmana on se, että ihmisten käyttäytyminen ei ole pysyvää, eikä monien ihmisten kokemukset välttämättä ole luotettavampia kuin yhden ihmisen kokemus. (Merriam & Tisdell 2016, 250).

Tapaustutkimuksen kaltaisessa laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä ei voida laajentaa suoraan tutkimuksesta, mutta yleistettävyyteen voidaan käyttää tutkimuksen tulkintoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkittaessa tietyn organisaation ruokapalveluita ei tuloksia voida suoraan yleistää. Pääsääntöisesti julkisten ruokapalveluiden toiminta kuitenkin pohjautuu samankaltaiseen konseptiin, ja häiriötilanteet ovat pitkälti samoja jokaisessa kunnassa. Tällöin suurta osaa tulkinnoista voidaan käyttää suuntaa antavina, ottaen huomioon ruokapalveluiden koko ja toimintamuoto.

2.6 Naantalın kaupungin Ateriapalvelut

Naantalın kaupungin Ateriapalvelut koostuvat neljästä aluekeittiöstä, kolmesta yksittäisestä tuotantokeittiöstä ja 25 palvelukeittiöstä (ks. kuvio 2.). Ateriapalvelut valmistavat päivittäin noin 4200 ateriala ja asiakaskunta muodostuu sivistyspalveluiden, sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakkaista sekä kaupungin henkilöstöstä. Pääsääntöinen valmistusmenetelmä on kuumavalmistus eli ateriat lähtevät tuotantokeittiöistä palvelukeittiöihin lämpiminä. Osassa palvelukeittiöistä valmistetaan itse lämpimät lisäkkeet. Ateriapalvelut työllistävät 44 henkilötyövuotta, joista ylimpänä esimiehenä toimii ateriala- ja siivouspalveluiden palvelupäällikkö. Hänen lisäkseen hallinnossa työskentelevät palveluesimies ja palveluohjaaja. Ruokapalveluesimiehiä keittiöissä työskentelee kuusi, ruokapalvelutyöntekijöitä 33 ja yksi palveluvastaava sekä yksi kiertävä lomittaja.



Kuvio 2. Naantalın kaupungin Ateriapalveluiden keittiöiden jakauma

Ateriapalvelut kuuluvat teknisten palveluiden alaisuuteen, jossa se toimii osittain yhteistyössä siivouspalveluiden kanssa työllistäen kokonaisuudessaan yhteensä 51,3 henkilötyövuotta. Ateriapalveluiden toimintaan varattiin vuoden 2020 talousarviossa noin 4,2 miljoonaa euroa, jolla on tarkoitus kattaa toimintamenot. Aterian elintarvikkestannusten lisäksi menoja syntyy henkilöstökuluista, palveluiden ostosta sekä muista kuluista, kuten vuokrista. Ateriapalvelujen pääsääntöinen myyntituotto tulee kunnan lakisääteisistä aterioista. Tehokkuuden mittarina toimii suoritteet, jossa oletusarvona 1,0 suoritekerrointa vastaa yhtä koululounasta. Muut suoritteet suhteutetaan mitoitukseltaan lounaaseen. (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2020–2023. 2019, 131–132.)

3 Johtaminen ja viestintä ruokapalveluiden häiriötilanteissa

Julkiset **ruokapalvelut** tuottavat noin 380 miljoonaa annosta vuodessa (Ruokapalvelut 2020). Ruokapalveluiden tarkoituksena on järjestää pääsääntöisesti kodin ulkopuolella tapahtuvaa ruokailua, jota voidaan nimittää myös joukkoruokailuksi. Julkisia ruokapalveluita voidaan järjestää joko kuntien omana toimintana tai yksityisen yrityksen tarjoamana palveluna. Suurimpia asiakasryhmiä kunnallisella puolella ovat sivistyspalveluiden sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakkaat. Näiden lisäksi yleisimpiä joukkoruokailuja ovat työpaikkojen henkilöstöravintolat ja varuskunnat. (Ruokapalvelut 2019.) Melkein jokainen suomalainen kuuluu jossain elämänsä vaiheessa julkisten ruokapalveluiden piiriin ja kolmasosa käyttää niitä päivittäin. Suunnittelun lähtökohdina ovat ruoan terveellisyys ja ravitsemus asiakasryhmä huomioiden. (Risku-Norja, Kurppa, Silvennoinen, Nuoranne & Skinnari 2010, 8–9.)

Suomi ja Ruotsi ovat ainoita valtioita maailmassa, jossa ilmainen kouluruoka on ollut perusopetuksessa tarjolla jo kymmeniä vuosia (Kouluruokailu meillä ja muualla 2018). Suomessa koulujen ja varhaiskasvatuksen ruokailuiden järjestäminen kuuluu kuntien peruspalveluun ja ovat lakisääteisiä. Perusopetuslain 628/1998, 31 § 2 momentin mukaan, peruskoululaisille on kaikkina lukuvuoden koulupäivinä tarjottava ravitsemussuosituksia noudattava ja energiapitoisuudeltaan riittävä, maksuton ateriala. Varhaiskasvatuslain 540/2018, 11 § momentin mukaan varhaiskasvatuksessa läsnä oleville on tarjottava ravitsemustarpeen kattava ja ohjattu ruokailu. Kouluruokailussa ja varhaiskasvatuksessa tärkeänä asiana toimii myös ruokailun kasvatuksellinen osuus. Muita huomioon otettavia asioita tulisi olla ruokailutilan viihtyvyys ja ruoan aistilliset elämykset. (Risku-Norja et al. 2010, 8–9.)

Koululounaan on tarkoitus kattaa kolmasosa oppilaan päivittäisestä energiantarpeesta (Kouluruoka 2020). Kokopäivälaitoksissa ruoan täytyy kattaa koko päivän energiantarve ja varhaiskasvatuksessa vähintään kolmasosa riippuen lapsen hoitoajasta. Varhaiskasvatuksessa kasvatuksellisen näkökulman lisäksi säännöllisesti ajoitettujen ruokailujen on tarkoitus luoda myös turvallisuuden tunnetta. (Terveyttä ja iloa ruoasta – varhaiskasvatuksen ruokailusuositus 2018, 23.) Ravinnon jatkuvalla

saannilla on suuri merkitys myös kriisitilanteissa, joissa korostuu sen psyykkinen merkitys. Puhtaan ravinnon ja veden saanti säännöllisesti, lisää turvallisuuden tunnetta. (Nyström 2012, 141.) Naantalın kaupungin Ateriapalveluiden on varmistettava varhaiskasvatuksen, koululaisten ja kokopäivälaitoksien ruokahuollon keskeytymätön toiminta kaikissa mahdollisissa häiriötilanteissa.

Keskeiset käsitteet

Ruokapalveluiden lisäksi tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat valmiussuunnitelma, häiriötilanne, toimintakortti, johtaminen ja viestintä. Ruokapalveluilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan kaikkia, pääsääntöisesti julkisen puolen tarjoamia ruokapalveluita, kun taas Ateriapalvelulla tarkoitetaan vain Naantalın kaupungin organisaation tuottamaa ruokapalvelua. Valmiussuunnitelman avulla varaudutaan ylläpitämään keskeytymättä yhteiskunnalle tärkeitä palveluita häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa ja se on kunnallisella puolella lakisääteinen (Valmiussuunnittelu 2020). Tehokkaalla valmiussuunnittelulla pyritään myös tunnistamaan häiriötilanteiden mahdolliset ennakkovaroitukset (Paraskevas 2006, 893).

Häiriötilanne ja poikkeusolot ovat määritelty tarkemmin seuraavassa luvussa. Tässä opinnäytetyössä käytetään pääsääntöisesti termiä häiriötilanne ja sillä tarkoitetaan kaikkia ruokapalveluiden normaalista poikkeavia tilanteita sisältäen poikkeusolot ja suuronnettomuudet. Toimintakorteilla taas tarkoitetaan ruokapalveluita varten koostettuja kortteja, jotka sisältävät toimintaohjeita häiriötilanteessa toimimiseen. Johtamista ja viestintää on molempia tarkasteltu suuntana yleisestä toimialakohtaiseen eli ensin on selvitetty mitä tarkoitetaan käsitteillä yleisesti ja sen jälkeen on lähdetty kohdentamaan kunnalliselta puolelta toimialakohtaiseen johtamiseen ja viestintään ruokapalveluissa. Häiriötilanteissa käytettävästä johtamisesta ja viestinnästä käytetään määritelmänä kriisijohtamista ja kriisiviestintää, jotka ovat tehostetumpaa toimintaa mitä normaalitilanteessa ja kriisillä tarkoitetaan häiriötilannetta.

3.1 Häiriötilanteet ja poikkeusolot

Kunnat ovat vastuussa ruokapalveluidensa jatkuvuudesta normaaliajan häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa (Holopainen 2017, 4). Normaaliajalla tarkoitetaan turvallisesti sujuvaa arkea, jossa toiminta pyörii ilman häiriötekijöitä (Kokonaisturvallisuus 2020). Valmiuslaissa määritelty kuntien tehtävä ja normaaliolojen tärkeä osa on varautua poikkeusoloihin (Valmiuslaki 1552/2011, 12 §). Varautuminen on ennakointia, valmistautumista ja harjoittelua, toimimaan voimassa olevaa lainsäädäntöä noudattaen turvallisesti ja keskeytymättä myös häiriötilanteissa. Suunnitelmasta käytetään yleisesti nimitystä valmiussuunnittelu. Häiriötilanteet ovat usein äkillisesti ja yllättäen tapahtuvia normaaliolojen toimintaa uhkaavia tilanteita. (Parmes, Frösén, Koivukoski, Liskola, Mäkinen, Piispanen, Ristaniemi & Söder 2007, 31–32.)

Häiriötilanteista vakavampi ja pidempikestoisempi tilanne on poikkeusolot, jolloin voidaan ottaa käyttöön poikkeustila. Suomessa poikkeustilan käyttöönotosta, päätöksen tekee yhdessä Suomen tasavallan presidentti ja hallitus. Valmiuslain 1552/2011, 3 §:ssa momentissa määritellään poikkeusolot, joita ovat esimerkiksi sodanuhka tai pandemia. Poikkeustilassa astuu voimaan valmiuslaki, jolla voidaan poiketa perustuslain määrittämistä perusoikeuksista. Samalla myös viranomaisten toimintavalta kasvaa. (Heikkonen, Kataja, Lavapuro, Salminen & Turpeinen 2018, 18.) Valmiussuunnitelmassa varaudutaan sekä häiriötilanteisiin että poikkeusoloihin, sillä yhteistä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa on lisääntynyt yhteistoiminnan ja viestinnän tarve, joista kerrotaan seuraavissa kappaleissa.

Varautuminen

Kunnan valmiussuunnitelma muodostuu yleisestä- ja toimialakohtaisista osista. Yleisessä osassa perehdytään organisaation perustoimintoihin ja toimialojen ohjaukseen koko organisaation toiminnan näkökulmasta, kun taas toimialakohtaisissa suunnitelmissa keskitytään yksittäisten toimialojen varautumiseen. Ruokapalveluiden asiakas-kunta kunnissa muodostuu pääsääntöisesti sosiaali- ja terveystalveluiden sekä sivi-

tyspalveluiden asiakkaista. Palvelusopimuksissa määritellään palvelun taso, jota valmiussuunnitelman avulla pyritään häiriötilanteissa ylläpitämään. Teknisten palveluiden tarjoama sähkö, vesi ja lämpö taas mahdollistava ruokapalveluiden toiminnan. Näiden toimialojen valmiussuunnitelmat ovat siksi osittain sidoksissa toisiinsa, ja suunnitelmien ylläpito vaatii yhteistoimintaa toimialojen kesken. (Holopainen 2017, 26.)

Organisaation sisäisen yhteistyön lisäksi ruokapalveluiden valmiussuunnitelmassa pitää ottaa huomioon myös ulkoisten sidosryhmien varautuminen. Ruokapalvelut toimivat elintarvikkeiden ja ruoan kuljetusten osalta pitkälti sopimustoimittajien varassa. Kilpailutuksessa pitää huomioida sopimustoimijoiden oma varautuminen häiriö- ja poikkeustilanteisiin. Sidosryhmien uhat eivät välttämättä aina ole täysin samoja, mitä ne ovat palveluntuottajalla, koska häiriötilanteissa saattaa olla maantieteellisiä eroja. (Holopainen 2017, 36.)

Toimialakohtaista valmiussuunnitelmaa voidaan ajatella prosessina, jossa ruokapalveluiden toiminta jaetaan osiksi. Tavoitetila, resurssit ja riskit huomioiden suunnitellaan eri vaihtoehtoja, miten mikäkin prosessin osa toteutetaan parhaiten häiriötilanteessa. Tavoitetila määräytyy palvelunostajan toimesta ja resurssit ovat palveluntarjoajan vastuulla. Valmiussuunnitelman on tarkoitus olla apuväline, jonka avulla voidaan määritellä kriittisimmät kohteet ja toiminnot eli avaintoiminnot. Kuntien kriittisimmät kohteet ovat ympärivuorokautisten hoivalaitosten, koulujen ja varhaiskasvatuksen ruokahuollon järjestäminen. Näiden toimintojen ylläpitämiseksi tarvitaan avaintoimintoina tietojärjestelmiä, resursseja ja toimintatiloja. Resursseja tarvitaan myös tuotannon johtamiseen, ruoan valmistukseen, jakeluun ja tarjoiluun sekä astiahuoltoon ja puhtaanapitoon. (Holopainen 2017, 27–28.)

Varautumisessa valmistaudutaan kohtaamaan toimialaa mahdollisesti kohtaavia uhkia. Ne voivat olla ulkoisia eli organisaation ulkopuolelta aiheutuvia, jolloin organisaatio itse, ei pysty niihin vaikuttamaan. Organisaation omasta sisäisestä toiminnasta lähtöisin olevista uhista käytetään nimitystä sisäiset uhat, joihin organisaatiolla on mahdollista vaikuttaa omalla toiminnalla. Uhkien aiheuttamilla häiriötilanteilla on aina suoria ja välittömiä vaikutuksia ruokapalveluiden ja sidosryhmien toimintaan

(Holopainen 2017, 35–36.) Seuraavissa kappaleissa esitellään mihin yleisimpiin häiriötilanteisiin Naantalın kaupungin Ateriapalvelut ovat varautuneet.

Yleisimpiä häiriö- ja poikkeustilanteita

Sähkön jakeluhäiriöt, jotka voivat olla seurauksia esimerkiksi luonnon ilmiöistä, kuten myrskyistä. Kestoltaan ne ovat usein lyhytaikaisia, jolloin haittavaikutukset ovat suhteellisen pieniä, mutta pitkittyessä ne aiheuttavat laajemman uhan. Häiriön suuruuteen vaikuttaa myös jakeluhäiriön laajuus. Suoria vaikutuksia ruokapalveluihin ovat laitteiden toimimattomuus, joka vaikuttaa kylmäsäilytykseen, ruoan valmistukseen ja astiahuoltoon. Lisäksi valaistus, lämmitys, ilmanvaihto ja tietoliikenne ovat liitoksissa sähkön jakeluun. Näiden lisäksi elintarvikkeiden saatavuudessa saattaa aiheutua ongelmia, kun tietoliikennehäiriöt haittaavat tilausjärjestelmiä. (Holopainen 2017, 19.) Erittäin oleellisena osana keittiön toimintaa sähkön jakeluhäiriöt ovat yksilamauttavimpia häiriöitä ruokapalvelujen toiminnassa.

Sähkön jakeluhäiriö voi aiheuttaa häiriöitä myös **veden**jakeluun. Vedenjakeluhäiriöt voidaan jakaa kahteen erilaiseen häiriötekijään. Teknisen vian aiheuttamaan vedenjakeluhäiriöön, jossa veden saanti keskeytyy ja veden saastumiseen, jossa talousvesi ei ole käyttökelpoista hygieniavaaran vuoksi. Suoria vaikutuksia ruokapalveluiden toimintaan kummassakin tapauksessa ovat ruoan valmistuksen, astiahuollon sekä puhtaanapidon vaikeutuminen. (Holopainen 2017, 20.) Veden saanti kriittisiin kohteisiin varmistetaan yleensä kohteeseen siirrettävillä vesisäiliöillä, jolloin ruokapalveluiden toimintaa voidaan jatkaa tietyin toimintamuutoksilla.

Häiriötilanteita tai poikkeusolon voi aiheuttaa **epidemia**, jolla tarkoitetaan kansallisesti laajalti levinnyttä tartuntatautiä. Maailmanlaajuisesti nopeasti levinneestä epidemiasta käytetään nimitystä **pandemia**, jossa viruksen uusi alatyppi levittää nopeasti tautia ihmisestä ihmiseen. Yleistä pandemiassa on normaalia kausi-influenssaa suurempi sairastuvuus ja mahdollisesti poikkeava kohderyhmä. Viruksen uusiin muotoihin ei ole olemassa valmista rokotetta, jolla voitaisiin hidastaa tai ehkäistä leviämistä. (Kansallinen varautumissuunnitelma influenssapandemiaa varten 2012, 22.)

Maailmalla 2000-luvulla tunnetusti levinneitä pandemioita ovat olleet lintuinfluenssa, SARS ja sikainfluenssa. Kaikki pandemiat aiheuttivat suurta huolenaihetta maailmanlaajuisesti ja niiden seurauksena varautumista pandemioihin alettiin päivittämään tehokkaasti. (Kananen 2015, 240–241.)

Epidemian tai pandemian aiheuttama häiriötilanne aiheutuu pääsääntöisesti työntekijöiden sairastumisesta, mikä johtaa työvoimapulaan. Laajalti levinneenä tartuntataudit voivat aiheuttaa ongelmia myös tuotteiden saamisessa tai logistiikassa. Keväällä 2020 maailmanlaajuisesti pandemiaksi levinnyt COVID-19 eli koronaviruspandemia aiheutti ensimmäisen kerran poikkeustilan Suomeen sitten vuoden 1939 sotien. 16.3.2020 hallitus totesi yhdessä tasavallan presidentti Sauli Niinistön kanssa Suomeen poikkeusolot ja käyttöön otettiin valmiuslaki (Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirusilanteen vuoksi 2020). Poikkeusolot kestivät kolme kuukautta ja päättyivät 16.6.2020. Tällöin muutoksia ruokapalveluihin aiheutti koululaisten etäruokien järjestäminen.

Tulipalon aiheuttama häiriötilanne koskettaa usein tiettyä toimipistettä, mikä joudutaan sulkemaan ja ruoanvalmistus ja ruokailu joudutaan siirtämään muihin toimipisteisiin tai väistötilaan. Häiriön laajuus on suoraan verrannollinen palaneen tai vaurioitaneen kohteen tärkeydestä ruokapalveluissa. Alue- tai tuotantokeittiössä syttynyt tulipalo on usein laajempivaikutteinen, kuin yksittäisen palvelukeittiön palo. Tulipalon vakavuusasteella on merkitys häiriötilan kestoon. Yleensä tulipalo vaikuttaa häiriönä laajemmin myös muihin palveluihin kuin ruokapalveluun. Suoria vaikutuksia ruokapalveluihin ovat toiminnan häiriöiden lisäksi materiaaliset vahingot.

Logistiikkaongelmat voivat olla seurausta luonnonilmiöistä, kuten lumimyrskystä tai kuljetusalan työtaisteluista aiheutuneista lakoista. Vaikutuksien suuruus riippuu siitä onko häiriö alueellinen vai koko maan kattava. Kuljetusalan ongelmat vaikuttavat ruokapalveluihin joko suoraan tai välittömästi johtuen ongelman aiheuttajasta. Vaikutuksia ruokapalveluihin on elintarvikkeiden ja muiden tuotteiden saamisen vaikeu-

tuminen, mikä hankaloittaa ruoan valmistusta ja toiminnan ylläpitoa. Vaikutus voi näkyä myös ruokapalveluiden sisäisessä ruoan kuljetuksessa toimipisteestä toimipisteeseen, mikä yleensä toimii ostopalveluna.

Lakko eli työnseisaus on eräs työtaistelun muoto, jota voidaan käyttää silloin, kun työmarkkinaosapuolet eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen työehdoista. Työnseisauksessa työntekijät keskeyttävät työnteon tilapäisesti, eikä heillä ole työntekovelvoitetta. Työnseisauksessa ei ole kyse työntekijöistä henkilöinä vaan heidän suorittamastaan työstä. Lakko poikkeaa siinä mielessä muista häiriötilanteista, että lakko ei tule koskaan täysin yllättäen, koska siitä on annettava ennakkovaroitus ja lakkoon voidaan jäädä vain sopimuksettomassa tilassa eli vanhan ja uuden työehtosopimuskauden välisenä aikana. (Lakkosanasto n.d.) Lakko on ruokapalveluiden näkökulmasta yksi haastavimpia häiriötilanteita, koska sillä on suora vaikutus ruokapalveluiden toimintaan, työntekijöiden puuttuessa.

Ruokamyrkytys on seuraus mikrobien tai alkueliöiden saastuttaman ruoan tai juomaveden nauttimisesta. Ruokamyrkytys ilmenee usein rajun vatsataudin kaltaisina oireina, jotka alkavat tietyn ajan kuluessa pilaantuneen ruoan tai veden nauttimisesta. Ruokamyrkytyssepidemiasta voidaan puhua silloin, kun vähintään kaksi henkilöä sairastuu nautittuaan samaa ruokaa, joka voidaan todentaa ruokamyrkytyksen aiheuttajaksi. Yleisimpiä ruokamyrkytyksen aiheuttajia Suomessa ovat raaka liha, huonosti pesty salaatti ja ulkolaiset marjat. Ruokamyrkytystä voidaan ehkäistä hyvällä käsihygienialla, oikeilla säilytys-, valmistus- ja kuumennuslämpötiloilla sekä välttämällä risti-kontaminaatiota eli raakan ja kypsän lihan erillään käsittelyllä. (Ruokamyrkytykset n.d.) Suora vaikutus ruokapalveluihin on mahdollisesti suuren asiakasmäärän ja työntekijöiden sairastuminen, mikä aiheuttaa suuret jälkitoimenpiteet. Vaikutukset yksittäisissä ruokapalveluissa voivat olla laajoja, koska ruokaa valmistetaan isoissa keskuskeittiöissä, joista sitä lähetetään muihin toimipisteisiin.

3.2 Viestintä häiriötilanteissa

Viestintä on aina vuorovaikutusta, johon sisältyy viestin lähettäminen, vastaanottaminen ja tulkinta (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 9).

Kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa käytetään yleensä verbaalista ja nonverbaalista viestintää, joista verbaalinen tarkoittaa kielellistä eli puhuttua viestintää ja nonverbaalinen kaikkea sanatonta viestintää, jota ihminen viestittää puhuessaan ilmeillään, eleillään, katseellaan ja liikkeillään. Nonverbaalisen viestinnän puuttuminen tekee kommunikoinnin tulkitsemisesta haasteellisempaa ja siksi teknologiavälineiden avulla käytävässä viestinnässä on tarkkaan mietittävä viestin sisältö, koska elekieli ei välttämättä ole nähtävissä. Nonverbaalista viestintää pidetään kielellisen viestin vahvistajana ja se tekee viestinnästä luotettavampaa. (Krapu & Louramo 2003, 25–27.)

Häiriötilanteissa voidaan harvoin viestiä kasvotusten suurelle joukolle ihmisiä ja olla vuorovaikutuksessa. Pelkkä yksisuuntainen tiedottaminen häiriön aikana ei kuitenkaan riitä, vaan viestin vastaanottajille pitää antaa mahdollisuus kysymysten esittämiseen, keskusteluun ja palautteen antamiseen, joihin viestijä taas vastavuoroisesti vastaa. Häiriötilanteissa tällaiseen vuorovaikutukseen on hyvä kertoa toivottu kanava, johon yhteydenotot ohjataan ja vastuuhenkilö, kuka vastaamisen hoitaa. Hyvällä johtamisella ja viestinnällä pidetään tilanne hallinnassa, eikä aiheuteta turhaa huolta, torjutaan lisävahinkoja ja estetään virheellisen tiedon leviämistä. (Opas kunnan kriisiviestintään 2020, 6–7.)

Kriisiviestintä

Kriisiviestintä on tavallista viestintää tehostetumpaa yhteisöllistä viestintää, jota tarvitaan tilanteissa, joissa organisaation normaali toiminta on häiriintynyt. Kriisiviestintä voidaan jakaa ennakointiin, valmistautumiseen, toimintaan ja jälkihoitoon. Ennakoinnissa otetaan huomioon kaikki, mitä mahdollisesti organisaatiossa voisi tapahtua, että normaalitoiminta häiriintyy. Valmistautumisessa kirjataan ylös ohjeita, ohjeistetaan viestinnästä vastaavia ja harjoitellaan mahdollisia kriisiviestintä tilanteita. Valmistautuminen on varautumista itse toimintatilanteeseen ja auttaa viestijää olemaan vakuuttava ja asiansa osaava. Kriisin jälkihoito ja arviointi ovat oleellisia oppimisen ja tiedon päivittämisen kannalta. (Henriksson & Karhu 2002, 22–23; Karhu & Henriksson 2008, 31–32.)

Häiriö- ja kriisitilanteissa tiedon tarpeessa olijat voidaan pääsääntöisesti jakaa viiteen erilaiseen ryhmään: mahdolliset kriisin uhrit, uhrien läheiset, yleistä tietoa tarvitsevat, organisaation henkilöstö ja sidosryhmät. Jokaiselle näistä ryhmistä on hyvä laatia oma ohjeistuksensa viestinnän nopeus, sisältö ja viestintäkanava huomioiden. (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 211.) Organisaation mukaan sidosryhmät voivat olla hyvinkin laaja alue. Sen kunnollinen kartoittaminen ja yhteystietojen ylläpitäminen on hyvä päivittää kaksi kertaa vuodessa. Kriisitilanteessa selkeä sidosryhmien viestintä on aina organisaation etu, koska viestintää tapahtuu eteenpäin myös niiden kautta. (Karhu & Henriksson 2008, 64–65.)

Kriisiviestinnän suurimpia virheitä ovat liian tietopuolinen ja strategiatasoinen suunnitelma, liian pitkä tai suppea dokumentti, joka on keskittynyt vain mediatason viestintään. Kyseisen organisaation näkökulmasta vanhentunut tai epäoleellisesti rakennettu suunnitelma, vain sähköiseen muotoon kirjoitettu suunnitelma tai salaista tietoa organisaatiosta sisältävä suunnitelma, jolloin vain harvoilla on oikeus lukea sitä. Suunnitelman pitää olla kirjallisessa muodossa ja kaikkien nähtävissä. Tämän lisäksi avainhenkilöiden pitää olla luovia, että he voivat soveltaa suunnitelmaa kriisitilanteissa. (Karhu & Henriksson 2008, 42–47.)

3.2.1 Kunnan kriisiviestintä

Organisaatioilla tulee olla ajantasainen kriisiviestintäsuunnitelma, jossa on kartoitettuna mahdolliset erityisviestintää vaativat tilanteet toimialoittain. Suunnitelmassa pitää huomioida myös varajärjestelmä ja nimetyt varahenkilöt, jos normaaliajan viestintävälineet eivät toimikaan tai viestinnästä vastaava ei pystykään viestimään. (Henriksson & Karhu 2002, 29–30.) Viestintä kriisitilanteessa vie paljon aikaa ja siksi kriisiviestintäsuunnitelmassa on hyvä ottaa huomioon myös, kuka hoitaa viestinnästä vastaavan muut viralliset työtehtävät, kun hän keskittyy viestintään (Seeck et al. 2008, 212). Säännölliset kriisiviestintäharjoitukset nopeuttavat viestintää kriisitilanteissa ja helpottavat viestijää, koska tietojen ajantasaisuus ja lomakkeet on testattu, eikä oikean numeron tai mahdollisten organisaatiomuutosten etsintään tarvitse kuluttaa aikaa tositilanteessa (Varaudu 2009, 16).

Viestinnän tavoitteena on aina varmistaa turvallisuus ja organisaation toimintaedellytykset, tiedottaa miten poikkeavassa tilanteessa toimitaan, antaa todellinen kuva tilanteesta ja ennakoida mahdollisia seurauksia (Varaudu 2009, 7). Kunta on aina vastuussa tarjoamistaan peruspalveluista, vaikka ne olisivatkin ostopalveluja ja siksi kunnan tulee huolehtia ajan tasalla olevasta suunnitelmasta. Kuntaa pidetään yleensä luotettavana tiedottajana ja siksi kunnilla on merkittävä rooli tiedon jakamisessa häiriötilanteissa. Tietoa etsitään ensimmäisenä yleensä kunnan virallisilta internetsivuilta tai sosiaalisen median julkaisuista. Mitä laajemmin kunnan henkilöstö tietää mahdollisesta kriisistä sen helpompi heidän on ohjata mahdolliset yhteydenotot oikealle vastuuhenkilölle. (Mts., 12.)

Kriisitilanteissa oikein ajoitettu ja sanoitettu viestintä on erittäin tärkeää. Hyvällä viestinnällä organisaatio pystyy osoittamaan ammattitaitoaan. Viestinnän tulee olla organisaation puolesta aloitteellista ja nopeaa, mutta ei kuitenkaan hätiköityä. Sen tulee tapahtua yleiskielellä ja tiedon pitää olla riittävää ja ajantasaista. Ammatti- tai toimialakohtaista erikoissanastoa tulee välttää, sillä se saattaa aiheuttaa epäselvyyttä vastaanottajissa ja mahdollistaa väärän tiedon leviämistä. Tiedon oikeellisuus ja rehellisyys auttavat viestin vastaanottajia luomaan oikeanlaisen kuvan kriisistä. (Henriksson & Karhu 2002, 18–19.)

Jokainen kriisi on omanlaisensa, mikä tekee ennakoinnista haastavampaa. Varautumisessa on tarkkaan mietittävä, kuka organisaatiosta edustaa yleistä viestintää ja mitä hänen toimenkuvaansa kriisiviestinnässä kuuluu. Organisaation on hyvä nimetä viestinnästä vastaavaksi henkilö, jolla on aikaisempaa kokemusta myös median kohtaamisesta. Toimialakohtainen viestintä taas voidaan jakaa tilanteen mukaan asiantuntijoiden kesken. Kriisiviestinnässä tärkeintä on turvata keskeytymätön laaja-alainen tiedonsaanti organisaation ja sidosryhmien välillä sekä ajantasaiset yhteystiedot. Viestinnässä on hyvä kertoa aina myös se, milloin asiasta tiedotetaan lisää. (Henriksson & Karhu 2002, 48–50.)

Hyvin toimiva organisaation normaaliajan viestintä helpottaa siirryttäessä kriisiviestintään. Toimivat yhteydet, ajantasaiset yhteystiedot ja aktiivinen viestintäkanavien käyttö edesauttaa hyvää viestintää. Viestintä tuo mukanaan myös vastuuta, joten

viestinnästä vastaavia täytyy kouluttaa ja tilanteita harjoitella etukäteen. Johtavassa asemassa kriisitilanteissa on kunnan johtoryhmä, joka tekee päätökset miten toimitaan. Jotta kriiseistä saadaan mahdollisimman tarkka tilannekuva on johtoryhmän hyvä tukeutua tarpeen vaatiessa keskeisiin toimialan asiantuntijoihin sekä mahdollisiin sidosryhmiin. (Varaudu 2009, 14.)

Kriisin jälkihoito

Kriiseissä paljastuu aina varautumisen puutteet ja heikkoudet. Mitä suuremmin kriisin hoitamisessa epäonnistutaan sitä enemmän siitä yleensä opitaan. Oppiminen voidaan yleensä jakaa nopeaan ja hitaaseen oppimiseen. Nopeassa oppimisessa kyse on välittömästä reagoimisesta kun taas hitaassa oppimisessa keskitytään pidemmän aikavälin muutoksiin. Tärkeintä kriiseissä on kuitenkin henkilöiden oppiminen, koska organisaatio itsessään ei voi oppia. Organisaatioissa ihmiset vaihtuvat, eikä voida olettaa, että tieto siirtyy aina henkilöiden mukana vaan olennaista kriiseistä oppimisessa on uuden tiedon sisällyttäminen käytäntöön. (Forsberg, Pursiainen, Lintonen & Visuri 2003, 18.)

Siksi kriisin jälkeen on aina hyvä käydä tapahtumat läpi ja dokumentoida kaikki havainnot. Näin osataan kirjata muutokset paremmin ylös ja päivittää valmiussuunnitelmaan tulevaisuutta varten. (Henriksson & Karhu 2002, 94–95.) Hyvään viestintään kuuluu myös ilmoitus siitä, että kriisi on ohi ja miten jatkossa toimitaan (Varaudu 2009, 8). Kunnan tulee kriisin jälkeen varautua huolehtimaan toipumisvaiheen resursseista ja toimenpiteistä. Resursseja tarvitaan ydintoimintojen jatkuvuuden takaamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Kunnan varautumisen johtaminen 2020, 31.)

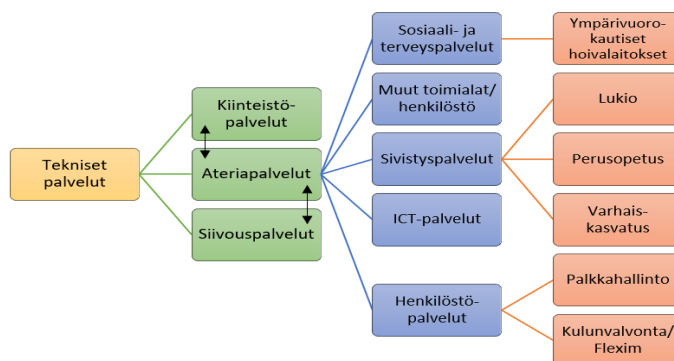
3.2.2 Kunnan sisäinen viestintä toimialojen kesken

Sisäisestä viestinnästä voidaan käyttää nimitystä työyhteisöviestintä. Työtä tehdään harvoin enää pelkästään omassa rajatussa ympäristössä, vaan työskentelyä tapahtuu yli toimialarajojen. Yksisuuntainen viestintäsuunta ylhäältä alas ei myöskään enää yksinään toimi, vaan viestintää ja vuoropuhelua pitää tapahtua myös horisontaalisessa suunnassa eli työntekijöiden kesken. Organisaation viestintäkulttuuri on seurausta

sen viestintäjärjestelmistä ja tavasta viestiä, jossa esimiehillä on suuri vastuu. Viestintäilmasto on onnistunut silloin, kun henkilöstö kokee viestinnän riittäväksi, onnistuneeksi ja avoimeksi. (Juholin 2013, 174–177.)

Organisaation sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää hieman eri kanavia, kuin ulkoisessa viestinnässä. Kunnilla on usein käytössä Intranet, jota voidaan hyödyntää organisaation sisäisessä viestinnässä. Lisäksi käytössä voi olla muita organisaation sisäisen viestinnän kanavia ja valmiita sähköpostiryhmiä, joita voidaan hyödyntää viestinnässä, jolloin tieto saadaan nopeasti tietyille henkilöryhmille. Tärkeintä on katkeamaton yhteys toimialojen sisällä ja eri toimialojen kesken. Sisäinen viestintä on onnistunut silloin, kun organisaation henkilöstö tietää asioista ennen julkista mediaa. Virheellinen tieto leviää sosiaalisessa mediassa sekunneissa ja tiedon korjaamiseen oikeaksi menee paljon turhaa aikaa ja henkilöstön energiaa. (Varaudu 2009, 16.)

Työtiloissa, neuvotteluhuoneissa ja verkkokokouksissa käytävä vuorovaikutus on osa jokapäiväistä organisaation viestintää. Työtiloissa käytävä vuorovaikutus on osa luonnollista viestintää, jossa tiedonkulku on usein rajatonta. Liiallinen viestintä eli jatkuva tietotulva kuitenkin kääntyy viestinnässä usein kuormittavaksi tekijäksi. Erilaisilla työtiloilla on suuri merkitys työrauhaan ja onnistuneeseen viestintään. (Juholinin 2013, 214–215). Ateriapalvelut viestii pääsääntöisesti (ks. kuvio 3.) mukaisten toimialojen ja palveluiden kanssa. Viestintä tapahtuu useimmiten sähköpostin, sähköisten ohjelmien ja puhelimen välityksellä tai palavereissa.



Kuvio 3. Ateriapalveluiden ja muiden toimialojen välinen viestintä

Ateriapalveluiden sisäinen viestintä

Naantalın kaupungin Ateriapalvelut muodostuu neljästä aluekeittiöstä ja niiden alaisuudessa toimivista palvelukeittiöistä sekä kolmesta yksittäisestä tuotantokeittiöstä. Toimipisteet sijaitsevat eri puolilla Naantalia, joten verkosto on jakautunut hajauteiksi tiimeiksi. Sivunen (2007, 27) on todennut tutkimuksessaan: Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä, että hajautettujen tiimien vuorovaikutus on haasteellisempaa, kun tiimien välinen viestintä tapahtuu pääsääntöisesti puhelimella, sähköpostilla tai muilla teknologiavälitteisillä viestintävälineillä. Se ei välttämättä heikennä tiimin tehokkuutta, mutta vuorovaikutukseen joudutaan panostamaan enemmän, koska kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on tehokkaampaa.

Kohonen-Aho (2017, 2–3) on väitöskirjassaan: Videoanalyysiin pohjautuvia havain- toja sosiaalisen läsnäolon rakentumisesta virtuaalimaailmoissa, taas tutkinut sosiaali- sen läsnäolon merkitystä viestinnässä. Välitön vastavuoroisuus vuorovaikutuksessa on tärkeää ja sitä harvoin saavutetaan välillisessä viestinnässä. Sosiaalinen läsnäolo vähentää viestinnän epävarmuutta, lisää luotettavuutta ja henkilöiden sisäistä moti- vaatiota sekä tyytyväisyyttä vuorovaikutukseen. Sosiaalinen läsnäolo myös parantaa kykyä luoda yhteisymmärrystä. Sosiaalisella läsnäololla tarkoitetaan toisen henkilön huomattavuutta välillisessä viestinnässä, joka voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: molempien henkilöiden pitää olla toisistaan tietoisia, heidän pitää aktiivisesti esittää huomiota toisilleen ja reagoida toistensa tekemisiin tai sanomisiin. (Mts., 9–10.)

Ateriapalveluiden viestintävälineinä suoran kommunikaation lisäksi toimivat puhelin, sähköposti ja Teams-kanavat, joista puhelin ja sähköposti ovat eniten käytössä. Teams ohjelma otettiin käyttöön keväällä 2020 vähän ennen COVID-19 alkua. Tilanne pakotti oppimaan ohjelman kokousosion käytön pikaisesti, koska kaikki palaverit siir- rettiin verkkovälitteisiksi. Myös Teamsin jaettuja tiedostoja hyödynnettiin etäruoka- jaon yhteydessä. Koulutus ohjelmasta jäi kuitenkin vajavaiseksi, koska lähikontaktissa tapahtuvat koulutukset kiellettiin ja siksi ohjelma kaikkine viestintämahdollisuuksi- neen on vielä suhteellisen vieras. Kasvotusten tapahtuvaa viestintää on lähinnä kuu- kausittain järjestettävät esimiespalaverit sekä aluekeittiökohtaisten tiimien palaverit.

3.3 Johtaminen häiriötilanteissa

Järvisen, Rantalaisen & Ruotsalaisen (2016, 118–120) mukaan joskus esimiestä voitiin verrata ihmisen ihoon, jonka sisäpuolella toimi organisaation sisäinen maailma eli johdettavat ja ulkopuolella asiakkaat. Esimies oli ainoa rajapinta asiakkaiden ja johdettavien välillä, joka tiesi asiat paremmin kuin alaisensa. Nykyään organisaatioiden voimavarana pidetään itsenäisesti ajattelevia työntekijöitä, joille esimies toimii suunnan näyttäjänä ja tukena työssä. Tärkeää yhteistyön onnistumiselle on yhteys johtajan ja johdettavien välillä, joita luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne vahvistavat. (Mts., 123–124.)

Johtamisessa tärkeää on systemaattisuus ja johdonmukaisuus. Johtamisen tavoitteena on rakentaa omistautunutta ja kehittyvää työyhteisöä. Omistautunut työyhteisö on suorituskykyisempää ja motivoituneempaa, mikä lisää työhyvinvointia. Hyvin johdetussa työyhteisössä on tekemisessä mukana huumoria, eikä virheitä tarvitse pelätä. Esimies on omistautunut, ratkaisukeskeinen ja johtaa esimerkillään sekä jakaa vastuuta. Ratkaisevalla hetkellä hän kuitenkin osaa nähdä kokonaisuuden ja tehdä päätöksiä. (Järvinen et al., 148–150.)

Kriisijohtamista voidaan verrata muutosjohtamiseen, jolloin joudutaan toimimaan toisin kuin normaalisti. Joudutaan siirtymään niin sanotusti epämurkkualueelle, mikä vaatii epätietoisuuden sietämistä ja saattaa aiheuttaa pelkoa. Muutoksesta selviäminen kuitenkin kasvattaa työyhteisöä ja tuo uusia mahdollisuuksia. (Järvinen 2011, 60–61.) Muutosjohtamisessa on huomioitava suunnitelmallisuus ja työtehtävien priorisointi. Muutoksessa esimiehen tehtävä on hallita kokonaisuutta ja keskittää työyhteisön voimavaroja tärkeimpien asioiden hoitamiseen. (Järvinen 2017, 41–43). Tehokkaan kriisinhallinnan johtamisen keinot ovat jäsennellyt ja jatkuvat oppimisen prosessit, mitkä antavat johtajalle valmiuden käsitellä äkillisiä ja odottamattomia tilanteita (Paraskevas 2006, 894).

3.3.1 Kunnallinen johtaminen häiriötilanteissa

Kriisijohtamisessa on hyvä noudattaa mahdollisimman pitkälle normaaliajan johtamista. Hyvänä tehostamiskeinona on kuitenkin syytä käyttää toimialojen yhteistyötä ja miettiä millä tavalla byrokratiaa voidaan keventää, jotta päätöksenteko nopeutuu, pitäytyen silti toimialojen valtuuksissa. Ensimmäisenä kriisitilanteessa pitää nähdä kokonaiskuva, jonka perusteella jaetaan vastuualueet. Kriisitilanteessa päätöksenteon pitää olla nopeaa, koska tilanteet tulevat eteen yleensä yllättäen. Olennaista kriisijohtamisessa on tilannetaju, suunnitelmallisuus ja selkeä ymmärrettävä ohjeistus. Johtamista edesauttaa koulutus, harjoittelu ja mahdollinen kokemus. (Forsberg et al. 2003, 332–333.)

Kriisitilanteet vaativat paljon päätöksentekoa, jolloin kaikkea päätösvaltaa ei kannata jättää yhden henkilön varaan. Häiriötilanteissa on hyvä kerätä ryhmä, joka tekee päätöksiä yhteistyössä. Ryhmään on tarvittaessa hyvä valita monen eri toimialan osaajia ja keskustella yhteinen ratkaisu, jossa on huomioitu laajempia näkökulmia. Tällöin jokaisen on helpompi sitoutua ratkaisuihin ja toteuttaa niitä. (Honkala et al. 2013, 148.) Jokaisella toimialalla on todellinen näkemys ja ammattitaito vain omasta toimialueestaan. Keskustelemalla muiden kanssa, saadaan näkyviin erilaiset näkökulmat, jolloin päätökset ovat kokonaisvaltaisempia ja yhteneväisempiä, kuin jos päätökset tehdään vain yhdestä näkökulmasta. Ryhmätyöskentely vaatii yhteistyötaitoja, joita arvostetaan työyhteisössä. (Mts. 148.)

3.3.2 Toimialakohtainen johtaminen ruokapalveluissa

Järvisen (2017, 41–43) mukaan nykypäivän työ on mitoitettu hyvin tarkasti, eikä ylimääräistä kapasiteettia henkilöstössä tai työajassa ole juuri ollenkaan. Työtehtävien priorisointi eli tärkeysjärjestys ja työn hallinta ovat jokapäiväistä rutiinia työelämässä. Esimiehen tarkoituksena on huolehtia kokonaisuudesta ja antaa suuntaviivat työskentelyyn sekä ohjata kohti päämäärää. Työntekijöiden pitäisi itseohjautuvasti pystyä työskentelemään yhteisen päämäärän eteen ja hallita oman työnsä sujuvuutta. Kuorimitusta helpottaa toimiva tiedonvälitys esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä yhteiset toimintaohjeet.

Naantalın kaupungin Ateriapalveluissa hallintotason johtavissa tehtävissä työskentelevät palvelupäällikkö ja palveluesimies, joiden työnkuva koostuu hallinnollisista tehtävistä kuten taloussuunnittelu ja -seuranta, hankintojen kilpailutukset, laskujen hyväksyntä ja henkilöstöhallinnolliset tehtävät. Heidän lisäksi hallinnon alaisena työskentelee palveluohjaaja, kenen toimenkuvaan kuuluu Ateriapalveluiden henkilöstön ohjaus ja opastus työtehtäviin, tarvittaviin ohjelmistoihin ja muihin keittiötyöhön liittyviin asioihin sekä ruokalistojen suunnittelu ruokalistatyöryhmän kanssa. Operatiivista toimintaa keittiöissä johtavat ruokapalveluesimiehet, joiden tehtäviin kuuluu keittiöiden päivittäisen toiminnan johtaminen.

Johtamista ruokapalveluissa määrittelee pitkälti ruoanvalmistuksen ja ruokailuiden aikataulutus. Ruokailujen aikataulut antavat raamit toiminnalle ja niissä pitää pysyä eivätkä suuret poikkeamat ole mahdollisia. Aluekeittiöiden laaja verkosto vaikeuttaa johtamista, koska kaikki johdettavat eivät työskentele samassa toimipisteessä vaan johtaminen tapahtuu viestinnän tavoin osittain teknologiavälitteisesti. Yksittäisissä toimipisteissä työskentelevien täytyy ottaa myös itse vastuuta toiminnastaan ja osata toimia itsenäisesti annettujen ohjeiden mukaisesti.

Ruokapalvelut osana päivittäistavara huoltoa

Ihmiset tarvitsevat päivittäin elintarvikkeita, hygieniatuotteita ja muita päivittäistavaroita, joiden saannin turvaaminen on päivittäistavara huollon vastuulla. Päivittäistavara huolto tukee elintarvikehuollon kanssa järjestelmää, jota myös julkiset ruokapalvelut tarvitsevat toimiakseen, sillä niiden toiminta on riippuvainen elintarvikkeiden saannista. Julkisten ruokapalveluiden vastuulla on tuottaa kunnan lakisääteisiä palveluita, joten niiden toiminnan jatkuvuus on tärkeää päivittäistavara huollon näkökulmasta. Kunnan toimenä päivittäistavara huollon puolesta on tukea muun ohella alueellista yhteistoimintaa. (Holopainen 2017, 8.)

Kunta ei ole päivittäistavara huollon näkökulmasta vastuussa koko kunnan väestöstä. Sen pitää kuitenkin lakisääteisten palvelujen lisäksi varautua mahdollisiin häiriötilanteista aiheutuviin väestön evakointeihin, jolloin ruokapalveluita pitää tuottaa suuremmalle määrälle kuin normaalioloissa. Ensisijaisena tällöin ovat henkilöt, joilla on

fyysisesti tai psyykkisesti rajoittunut kyky huolehtia hyvinvoinnistaan. (Päivittäistavarahuollon varautumis- ja jatkuvuussuunnitteluohje kunnille 2013.) Evakuoinnin lisäksi ruokahuolto voidaan joutua laajentamaan onnettomuus tilanteissa, jolloin esimerkiksi pelastushenkilöstön ruokahuolto pitää varmistaa (Pihlaja 2020).

3.4 Toimintakortit

Häiriötilanteet ovat poikkeuksellisia tilanteita, jotka vaativat erityistä tarkkaavaisuutta ja nopeaa päätöksentekokykyä. Toimintakortti on lyhyt ja selkeä ohjeistus häiriötilanteeseen, minkä tarkoituksena on toimia kognitiivisena tukena ja helpottaa henkistä kuormitusta. Se on muistilista tärkeistä asioista, joita pitää ottaa huomioon häiriötilanteessa. Toimintakortin tarkoituksena ei ole välttämättä määrittää tarkasti tilanteiden etenemistä vaan toimia luovuuden tukena. Niiden testaaminen ja päivittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita toimivuuden näkökulmasta. (Vieri 2018, 312–315.)

Toimintakortti sisältää kyseisen toimialan häiriötilanteissa tarvitsemaa tietoa, ohjavia toimenpiteitä, vastuunjakoja ja yhteyshenkilöitä yhteystietoineen sekä varahenkilöt. Lisäksi se sisältää selvityksen miten kyseessä oleva uhka vaikuttaa suoraan tai välillisesti toimialaan ja mitä toimialalta odotetaan toiminnan jatkuvuuden kannalta. Toimintakortteja voidaan suunnitella häiriötilanteiden lisäksi myös toimivallan tai toiminnon mukaan. Toiminnolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kriisiviestintää tai evakuoimintia. Toimivallan mukaisissa toimintakorteissa huomioidaan viranhaltijan vastuualue. (Kunnan varautumisen johtaminen 2020, 23.)

Naantalın kaupungin Ateriapalveluiden toimintakorteissa (ks. liitteet 3–8), on keskitytty Holopaisen (2017) kirjoittaman: Ruokapalvelut osana päivittäistavarahuoltoon, varautumisoppaan mukaisiin ohjeistuksiin, joihin tällä opinnäytetyön tutkimuksella tutkittiin esimiesnäkökulman täydennystarpeita. Sisällössä on toistaiseksi keskitytty tärkeiden toimintojen priorisointiin ja keskeisiin toimenpiteisiin. Toimintakortit on luotu erikseen jokaiseen ruokapalveluihin liittyvään uhkatilanteeseen, joita on tarkoitus tulevaisuudessa laajentaa. Tällä hetkellä käytössä on ohjeistukset vain yleisimpiin uhkatekijöihin.

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseen osallistui kaikki seitsemän haastateltavaa, joille haastattelupyynnöt lähetettiin. Opinnäytetyön alkuperäisen suunnitelman mukaan, haastattelut oli tarkoitus pitää kasvotusten tapahtuvina yksilöhaastatteluina ja haastattelupaikkana piti toimia Naantalin kaupungintalon neuvotteluhuone. COVID 19:sta aiheutuneen tutkijan karanteenin vuoksi vain ensimmäinen haastattelu ehdittiin pitämään kasvotusten suunnitelman mukaisesti. Tämä haastattelu nauhoitettiin käyttämällä puhelimen ääninauhuri sovellusta. Loput viisi haastattelua jouduttiin järjestämään verkkovälitteisesti Teams tapaamisina, jossa hyödynnettiin Teamsin palaverien nauhoitus ominaisuutta. Yksi haastatteluista toteutettiin parihaastatteluna, etäruokajaon järjestelyistä aiheutuneiden aikataulumuutosten vuoksi. Haastattelujen aikataulu toteutui alustavan suunnitelman mukaisesti ja kaikki haastattelut järjestettiin alla olevan taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Teemahaastatteluiden aikataulu

Haastattelu 1	26.10.2020
Haastattelu 2	27.10.2020
Haastattelu 3 (pari)	28.10.2020
Haastattelu 4	29.10.2020
Haastattelu 5	30.10.2020
Haastattelu 6	5.11.2020

Ennen haastattelun nauhoittamisen aloittamista, keskusteltiin hetki tutkimuksesta yleisesti ja haastatteli kertasi tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tilanteen rentouttamiseksi tutkija muistutti, että kyse ei ole koetilanteesta, jossa haetaan tiettyjä oikeita vastauksia, vaan tarkoitus on keskustella vastaajien aidoista kokemuksista. Teemahaastatteluja pidettiin tarkoituksellisesti vain yksi päivässä, mikä mahdollisti haastattelun litteroinnin samana päivänä, jolloin haastattelu oli vielä hyvin muistissa. Samalla haastattelusta saatua tekstiä analysoitiin alustavasti, minkä avulla seuraavassa

haastattelussa pystyttiin tarkentamaan kysymyksiä. Litteroinnin tasona käytettiin peruslitterointia, jossa täytesanat jätetään kirjoittamatta ja osa sanoista muutetaan murteesta kirjakielelle. Kaikkien haastattelujen yhteismitallistamisen jälkeen alkoi aineiston lopullinen analysointivaihe.

Analysointi tapahtui Word tekstinkäsittelyohjelmalla, jossa tutkimukseen valittuja teemoja käytettiin koodauksen lähtökohtana. Teemoille valittiin tietyt värit (ks. taulukko 2.), joiden mukaisesti aineistoa lähdettiin koodaamaan eli tiivistämään. Tekstistä maalattiin teeman mukaisella värillä tiettyä teemaa koskevat asiat. Tämän jälkeen käytiin läpi jokaisesta teemasta löytyneet aiheet ja luokiteltiin ne teoriapohjan mukaisesti eli yleisestä toimialakohtaiseen. Ensin katsottiin mitkä asiat menevät yleisen viestinnän alle, sen jälkeen kunnallisen ja toimialojen väliseen ja lopuksi Ateriapalveluiden sisäiseen viestintään. Sama luokittelu tehtiin myös johtamisen tuloksissa, jossa lähtökohtana oli yleisesti johtamista koskevat asiat, kunnallista ja toimialojen välistä johtamista koskevat asiat ja kolmanneksi Ateriapalveluiden johtamista koskevat asiat. Luokittelun aikana tutkijan mielestä tärkeitä huomioita tai niistä johdettuja analyysseja, siirrettiin kommenttikenttään, josta niitä oli helppo poimia tuloksiin.

Taulukko 2. Teemojen värit koodaamisen lähtökohtana

Varautuminen	Häiriötilanne	Toiminta-kortti	Viestintä	Johtaminen
---------------------	----------------------	------------------------	------------------	-------------------

4.1 Varautumisen nykytilanne Ateriapalveluissa

Varautuminen ja häiriötilanteet

Tutkimustulosten perusteella varautuminen käsitteenä oli kaikille haastateltaville melko vieras asia. Ateriapalveluiden tämänhetkisen valmiussuunnitelman sisällöstä ei ollut tietoa kenelläkään haastatelluista. Osa vastaajista mielsi varautumisen koskevan vain suuria häiriötilanteita, kuten kaasuvuotoja tai lähinnä koko kunnan kattavia häi-

riötilanteita. Kokemusta häiriötilanteista oli pääsääntöisesti vain lyhytkestoista sähkökatkoista, vedenjakeluhäiriöstä, tilattujen elintarvikkeiden puuttumisesta kuormasta tai laitteen rikkoutumisesta. Toimipisteen maantieteellinen sijainti vaikutti häiriötilanteiden kokemusten määrään, siten että saaristoalueella oli koettu selkeästi enemmän sähkönjakelusta aiheutuvia häiriöitä.

Häiriötilanne määriteltiin normaalista poikkeavaksi tilanteeksi, joka hankaloittaa työn tekemistä ja saattaa tulla yllättäen, ilman että siihen voi etukäteen varautua. Jotain tuotannon osaa tai koko tuotantoa ei pystytä toteuttamaan normaaleilla työtavoilla vaan toimintaketjuun pitää tehdä muutoksia.

”Ei oo pystytty normaalilla tavalla toimimaan, se on oikeestaan niinku kaikenlainen epäsäännöllisyys, se voi olla pienempää tai suurempaa, jotain, jolla tavalla se työ siitä häiriintyy, keskeytyy tai sitä ei pystytä aloittamaan.”

Häiriötilanteiksi luettiin sähkökatkot, vedenjakeluhäiriöt tai veden saastuminen, tulipalo, laiterikko, putkirikko, epidemia / pandemia, vakava työtaturma, toimitusongelmat eli tilattuja elintarvikkeita ei jostain syystä tulekaan kuormassa. Suurimpina häiriötilanteina mainittiin kaasulaskeuma tai iso räjähdys, mitkä saattaisivat aiheuttaa Naantalissa sijaitsevista Nesteen tai Fortumin laitoksista tai satamasta ja aiheuttaa suuremman kriisin koko Naantalın alueelle. Pahimpana realistisena häiriötilanteena kuitenkin pidettiin koko kaupungin kattavaa pidempiaikaista sähkönjakeluhäiriötä, mikä lamauttaisi koko Ateriapalveluiden tuotannon laitteiden toimimattomuuden seurauksena sekä kaataisi viestintä- ja tilausohjelmat. Ilman elintarvikkeita on ruokahuollon toimintaa mahdotonta ylläpitää.

Yleisimmin keittiöissä oltiin varauduttu ylimääräisellä elintarvikevaralla tapauksiin, joissa kuormasta puuttui tilattuja elintarvikkeita tai niitä ei jostain syystä tullut ollenkaan, jolloin ruokalistaa piti muokata. Tällaisia pieniä häiriötilanteita ruokapalveluissa ei kuitenkaan edes mielletty häiriötilanteiksi vaan ne ovat osa normaalia keittiön toimintaa, mitä saattaa tapahtua useinkin.

”Aina tällaisissa isoissa keittiöissä kun on töissä ollu, ni aina pitää olla varoiksi vähäsen tilattu, että ei ihan kädestä suuhun eletä. Ruokaa on aina sen verran kylmiössä ja pakkasessa että pystytään tekemään hätäruokaa.”

”On aina jotain kuivatavaraa, et pystyy ensi hätään tarjoamaan. Aina on yhden ruoan verran raaka-aineita pakkasessa ja makaroneja tai muuta tämmöstä ettei tuu sitä paniikkia.”

Muutamalla haastatellulla oli kokemusta valmistuksen siirtämisestä toiseen keittiöön jos omassa toimipisteessä oli ollut häiriötilanne, kuten vesikatko tai laiterikko. Näissä tapauksissa vesikatkot olivat kuitenkin olleet pääsääntöisesti ennakkoon ilmoitettuja, jolloin niihin oltiin pystytty ennakkoon varautumaan ja sopimaan toiminnan siirtämisestä toiseen valmistavaan keittiöön. Laiterikoista yleisin oli astianpesukoneen rikkoutuminen, mikä yleisesti hoidettiin ottamalla käyttöön kertakäyttöastiat ja tiskaamalla käsin. Vain kahdella seitsemästä oli kokemusta lakon aikaisesta työstä.

”Ollaan saatu ruoka valmistettua muualla. Meidän kaikki raaka-aineet sinne ja yks meistä keittämään sinne.”

”Mulla on virka, niin mä en saanut olla lakossa ja kiertelin tuolla ympäri päiväkoteja ottamassa tavaroita vastaan ja kaikennäköistä muuta järjestetystä. En nyt kaikkea ihan tarkkaan muista, mutta oli tommonen erikoinen päivä kuitenkin.”

Toimintakortit

Toimintakortit olivat uusi asia melkein kaikille haastateltaville. Vain kaksi seitsemästä oli kuullut aikaisemmin sanan toimintakortti, mutta heilläkään ei ollut kokemusta toimintakorttien kanssa työskentelystä. Aikaisemmin häiriötilanteessa ohjeistus oli aina tullut omalta lähiesimieheltä, eikä mitään kirjallista toimintaohjetta ole ollut tarjolla.

”Mulle se oli terminä ihan uus, ihan kuvaava sana.”

”Aivan vieraat ollu tähän asti.”

Kysymykseen millainen toimintakortin pitäisi olla, käytetyin sana kaikilta haastateluilta oli selkeä. Kysyttäessä minkälaista tietoa sen pitäisi sisältää olivat vastaukset myös todella yhteneviä. Toimintakortin haluttiin olevan lyhyt, ytimekäs ja selkeä ohjeistus siitä, keneen pitäisi olla yhteydessä missäkin asiassa ja ketä on vastuussa mistäkin. Haluttiin selvästi näkyville ruokapalveluesimiesten oma vastuualue ja tieto siitä, kuka heitä ohjeistaa ja kehen he ovat yhteydessä häiriötilanteen sattuessa. Toiminnan keskeisimpiä huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi laitteiden toimivuus vedenjakeluhäiriön aikana ja muita asioita, joita ei tarvitse miettiä normaalissa arjessa, mutta häiriötilanteessa ne ovat erittäin tärkeitä. Asioita, joita ei välttämättä kuormittavassa tilanteessa tule ensimmäisenä ajatelleeksi.

Yhteystietoihin kaivattiin henkilön ammattinimike, nimi ja puhelinnumero niin selkeästi, että vaikka ei tuntisi organisaatiota ja sen henkilöitä niin osaisi ottaa yhteyden oikeaan henkilöön. Ammattinimikkeen avulla joko tiedettäisiin tai osattaisiin arvioida, kuinka suuresta vastuualueesta organisaatiosalla, kyseinen henkilö vastaa. Toimintakortissa ei saisi olla mitään turhaa jaarittelua, mikä häiritsee tiedon löytämistä häiriötilanteessa, jossa aika on usein ratkaiseva tekijä. Liika informaatio aiheuttaa keskittymisen herpaantumista, jolloin kaikkea tietoa ei pystytä kiireessä sisäistämään. Yhteyshenkilöiden kohdalla esiin nousi myös luottamuksen tärkeys. Häiriötilanteessa koettiin tärkeäksi voida luottaa siihen, että kun tieto ohjataan eteenpäin, ei siitä tarvitse itse enää huolehtia.

”Mitä kuuluu siihen omaan vastuualueeseen ja keneen olet yhteydessä tietystä asiasta ja kenen on seuraavat asiat, mihin sun ei tarvitse enää puuttua. Mitä enemmän ihmisiä hoitaa samaa asiaa, sitä enemmän asiat menee sekaisin.”

4.2 Viestintä häiriötilanteissa

Viestinnässä yleisesti tärkeimpinä asioina pidettiin asiallisuutta, selkeyttä, oikea aikaisuutta, ajantasaisuutta, avoimuutta, luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Viestin haluttiin sisältävän lyhyesti ja ytimekkäästi tarvittava tieto, ilman ylimääräistä jaarittelua. Tärkein tieto oli päivittäiseen työhön vaikuttavat asiat. Keittiötyötä ajateltiin myös ennakoivana työnä, jossa koko ajan eletään jo seuraavaa päivää tai viikkoa tilausten

näkökulmasta, joten myös tiedon pitäisi tulla riittävän ajoissa. Asiallisen ja tehokkaan viestinnän nähtiin vaativan myös paljon aikaa ja keskittymistä, mitä ei aina keittiötyöstä välttämättä löydy ja siksi olisi hyvä, että häiriötilanteissa viestinnän hoitaa joku kenellä on siihen aikaa.

”Kyllähän se on hirveen vastuullista se tiedon jakaminen, eikä ollenkaan helppoa. Aina on joku kuka kokee, ettei ole saanut tietoa. Se on niinku aika hieno laji kanssa, että kuinka paljon sillä voidaan vaikuttaa moneen asiaan esimerkiksi minkälaisen kuvan me annetaan itsestämme ja sen takia on parempi, et joku miettii sen vastauksen ennen kuin vain räpsäyttää.”

Mieluisimpia viestintävälineitä olivat teknologiavälitteisistä viestintävälineistä puhelin ja sähköposti. Puhelimen etuna nähtiin viestiminen reaaliajassa, vuorovaikutus ja äänen kuuleminen, jolloin mukaan saadaan myös nonverbaalista viestintää. Puhelin oli myös helpoin tapa viestiä muun keittiötyön ohessa. Häiriötilanteista ilmoittamisen toivottiin tapahtuvan ensimmäiseksi puhelimitse, jos mahdollista. Toisaalta puhelin nähtiin häiriötilanteessa myös hidastavana tekijänä jos linja on hätätilanteessa varattu.

Sähköpostin etuna taas nähtiin kirjallinen jälki, joka jää kirjoitetusta viestistä, johon voi aina palata. Sähköpostin heikkoutena nähtiin mahdollinen sivuraiteille luisuminen, koska herkästi tietokoneella ollessa keskittyy nopeasti vilkaisemaan myös jotain muutakin kuin oleellisen. Lisäksi moni vastaajista kertoi lukevansa sähköpostit vasta myöhemmin päivällä, koska aamut keittiöissä ovat päivän kiireisintä aikaa. Sähköpostia pidettiin myös kylmänä tapana viestiä, josta puuttuu vuorovaikutus.

Teams koettiin vielä suhteellisen vieraaksi, johon kaivattiin lisää koulutusta. Moni vastaajista piti Teamsin viestintä ominaisuuksia kuitenkin hyvänä vaihtoehtona sähköpostille, mutta vaaditaan enemmän aikaa tottua uuteen ohjelmaan. Keittiöhenkilöstö miellettiin yleisesti toiminnan ihmisiksi, ketkä tarvitsevat muutenkin vielä enemmän koulutusta tietotekniseen osaamiseen, kuin mitä esimerkiksi toimistotyötä tekevät henkilöt. Tietokoneen ei katsottu olevan ensisijainen työväline keittiön esi-

miestyössä, joskin sen käyttö lisääntyy selkeästi koko ajan. Teamsin palaveri ominaisuutta pidettiin hyvänä palaverien pitoon sähköisesti. Sähköisen viestinnän etuna nähtiin monen henkilön yhtäaikainen viestintä, mikä ei puhelimitse onnistu.

”Teams, en mä ainakaan oo viel löytäny sitä semmosena, et mä heittäisin sinne kysymyksen, et se tarvis olla enemmän sitte tavallaan käytös vielä.”

Toimialojen välinen viestintä

Ateriapalveluiden ja kaupungin muiden toimialojen välinen viestintä koettiin melko heikoksi. Tässä kohtaa oli nähtävissä kuitenkin selkeästi vastaajakohtaisia eroja. Suurimpana ongelmana koettiin viestinnän puuttuminen lähes kokonaan. Haastateltavat kokivat, että viestinnän oletettiin myös kohtaavan keittiöhenkilökunnan kanssa reaaliajassa, mikä ei keittiötyössä ole mahdollista ellei viesti tule kasvojen kommunikoiden. Viestintä nähtiin toisinaan myös liian yleisenä, jolloin aikaa meni itseään koskevan tiedon etsimiseen viestistä tai viestintää suoritettiin kanavilta, mitkä eivät toimi tai liitteitä ei saatu auki.

”Puuttuu henkilökunnan palaverit kokonaan. Koko tämän syksyn aikana ei oo ollu yhtään, mut sen huomaa selvästi, et jotain on tapahtunut et ei oikeen viestintä kulje.”

”Voi tulla suoraan sanomaan niinkun ihan tavallaan juttelemaan ja tai huikata sen noin ni sekin niinku riittää. Se on ihan semmonen pieni juttu, mut kuitenkin et tiedetään missä mennään.”

”Tuli niinku sellanen viesti, mitä oli välitetty ja sit ei oikein tiennyt, ketä se viesti koski.”

Toimialojen välisen häiriötilanteiden viestinnän haluttiin pääsääntöisesti käytävän hallinnon esimiesten välillä, josta vain tarvittava tieto tulisi keittiöiden esimiehille. Vastaajat kokivat olevansa kiireisiä keittiön puolella, jolloin viestinnän seuraaminen oli hankalampaa ja hitaampaa. Vain keittiötä suoranaisesti koskevat asiat, kuten ruokailijamäärien muutokset normaalissa arjessa ja asiakaspalautteet toivottiin suoraan

ruokapalveluesimiehille, jolloin niihin päästään vastaamaan ja puuttumaan välittömästi. Toimialojen välistä viestintää pidettiin kuitenkin erittäin tärkeänä asiana, joka toimii samalla markkinointina. Henkilökuntapalavereja toimipisteittäin toivottiin pidettävän, koska niissä päästään keskustelemaan asioista kasvotusten ja kohtaamaan ihmisiä.

”Sehän on hirveen tärkeä väylä sit semmosessa ihan niinku markkinointimielessä ja siinä mielessä, että saatas tehdä tätä omana työnä ja onhan sillä valtavan suuri merkitys sillä viestinnällä ja yhteistyöllä ennen kaikkea.”

Ateriapalveluiden sisäinen viestintä

Ateriapalveluiden sisäinen viestintä koettiin suhteellisen hyväksi, mutta toisinaan sekavaksi. Eniten sekavuutta aiheuttivat hallinnon toimenkuvat eli kenen kuuluu viestiä mistäkin asiasta ja kenelle viestitään mistäkin asiasta. Toiseksi eniten sekavuutta aiheutti tiedonvälityksen kanavan valinta eli mistä kanavasta se tärkein tieto tulee. Haluttiin selkeästi sovittavan mikä tieto tulee sähköpostilla ja mikä Teamsissä ja mikä muulla tavoin.

”No toisinaan se on sekavaa, et mikä kuuluu kenellekki.”

Hyviä asioita viestinnässä olivat tiedon saatavuus, ajantasaisuus ja sisältö eli tietoa koettiin olevan hyvin saatavilla ja sitä oli helppo kysyä. Sisällöstä kiitosta saivat valmiit ruokalistat ja tilauskoodit, jotka helpottivat esimiesten työtekoa ja säästivät työaika, koska koodeja ei tarvinnut itse etsiä.

”Tulee paljon kaikkea, et ku me ei olla koko ajan koneella, ni tärkeät asiat löytäisi helposti ja äkkiseltään. Tää uutistulva on välillä valtaisa. Meille on kaikkein tärkein tää ruokalista ja siihen tehdyt hienot numerot ja nää kaikki on kohdallansa. Se on meidän ensisijainen työkalu.”

Haastavia asioita viestinnässä koettiin olevan kehonkielen puuttuminen, viestien sisällön tulkitseminen ja viestinnän seuraaminen. Suurin osa haastatelluista koki kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin olevan tärkeintä, koska silloin pystyi seuraamaan

viestijän kehonkieltä ja selventämään asioita välittömästi. Tulkinassa haasteita aiheuttivat kirjallisessa viestinnässä merkkien käytön merkitys. Viestinnän ilman kasvo-
tusten tapahtuvaa kommunikointia pitäisi olla arvostavaa ja siinä pitäisi huomioida
eri ikäryhmien kokemus viestinnästä. Kolmantena asiana oli viestinnän seuraaminen.
Miten työntekijät saadaan seuraamaan viestintää, ettei esimiesten tarvitse uudelleen
lähettää samoja viestejä eteenpäin, mitkä ovat jo kerran esimiestaholta lähetetty.

”Kun ei nähdä sitä muuta kehonkieltä, niin jotenkin sen niissä kaikissa viesteissä pitäisi olla sellaista arvostavaa.”

”Että mitä merkkejä siellä käyttää, koska ne voi ymmärtää niin eri tavoin eri ihmiset, kun meitä on niin eri ikäisiä, et ketkä on minkäkin aikaa sitte käynyt koulunsa tai miten käyttää somea ja muuta.”

”Et miten pystyis sen viel luomaan, ettei tarvis lähettää niitä samoja viestejä enää uudelleen, et se mikä tulee sieltä teiltä ni se olis se ainoa viesti et ei tarvis enää uudelleen lähettää tästä eteenpäin. Vaikka se ei ole iso työ, mut siel on tulva sitten sen jälkeen heidän posteissaan.”

”Jokaisen pitäisi myös itse olla aktiivinen ja ottaa asioista selvää, se on ihan niinku yksi fakta.”

Työntekijöiden haluttiin ottavan enemmän myös itse vastuuta viestinnän seuraamisesta. Pienelle joukolle tapahtuvan viestinnän koettiin olevan tehokkaampaa, kuin suurelle määrälle samanaikaisesti, koska silloin osan mielenkiinto oli aina jossain muualla, kuin viestin vastaanottamisessa.

Ateriapalveluiden sisäiseen viestintään toivottiin lisää fyysistä läsnäoloa hallinnon esimiesten taholta eli henkilökohtaisia käyntejä toimipisteissä. Fyysisen läsnäolon koettiin lisäävän välittämisen tunnetta ja sillä koettiin olevan merkitystä, että työntekijät pääsevät välillä itse kommunikoimaan suoraan hallinnon esimiesten kanssa sen sijaan, että heidän viesti välittyy jonkun toisen toimesta. Lisää toivottiin myös valmistuskeittiöiden välistä keskinäistä kommunikaatiota, että olisi yhteinen kanava, missä

voisi viestiä toimintaan liittyvissä asioissa. Osa vastaajista koki, ettei saisi liikaa aliarvioida viestinnän merkitystä. Vaikka viestin lähettäjistä joku asia tuntuisi mitättömältä, vastaanottaja ei koe sitä välttämättä samoin.

4.3 Johtaminen häiriötilanteissa

Häiriötilanteen johtamisessa, omien kokemusten perusteella vastaajat pitivät tärkeänä selkeätä ja johdonmukaista ohjeistusta. Omalta lähiesimieheltä toivottiin tietoa siitä miten toimitaan, että osattaisiin taas jakaa ohjeistusta omalle työtiimille. Tiedon jakamisen tärkeys nousi esille kaikissa haastatteluissa. Selkeillä ohjeilla mahdollistetaan toiminnan koossa pysyminen ja vältetään yleinen kaaos. Myös nopeus ja ajantasaisuus nousivat esille monessa haastattelussa. Koettiin, että niillä voidaan ehkäistä väärän tiedon leviäminen, mikä aiheuttaa turhaa työtä.

”Täysin selkeät ohjeet häiriöstä, miten toimitaan ja mä voisin sit taas antaa niitä ohjeita tänne omalle porukalle ja heti jos ne muuttuu ni mahdollisimman pian tulisi uusia ohjeita ja se että tieto tulisi yhtäaikaaisesti, ettei tuu väärää tietoo jollekin toiselle tai toisen käden kautta.”

”Et ei lähde semmoset huhupuheet ja semmoset kaikki liikkeelle ja jokainen rupee tekemään sit yhtäkkiä omia johtopäätöksiä ja se epävarmuuden tunne aiheuttaa sitte vähän koko keittiössä kaaoksen alkua. Ja siten se, että johdon täytyy olla yksimielinen, et sit ei tuu monenlaista ohjetta että tehdään näin eiku nii ja noi ja näin.”

Keittiötyö nähtiin yhteistyönä, jossa tiimin yhteishenki ja asioiden priorisointi ovat tärkeitä toiminnan onnistumisessa. Häiriötilanteessa, lopputulokseen pääsyn tyyliä ei pidetty niin tärkeänä kuin sitä, että osataan jättää sen hetkisen näkökulman mukaisesti epäoleelliset asiat tekemättä ja keskittyä vain olennaisiin. Hyvän johtajan ominaisuutena pidettiin rauhallisuutta, rohkeutta ja toiminnallisuutta.

” Johtajan pitää olla jollain tavalla rohkeakin, koska jälkikäteen ollaan aina viisaampia, kuin sillä hetkellä ku jotakin tapahtuu, et silloin täytyy vaan toimia jollakin tasolla kuitenkin.”

”Pysyy rauhallisena ja pystyy pitämään ne langat käsissä ja jakamaan työt tavallaan, et miten keittiössä toimitaan.”

Johtajuuden tueksi häiriötilanteissa kaivattiin selkeästi eniten vertaistukea ja koulutusta. Henkisen tuen ja tilanteiden salliman mahdollisen läsnäolon tarve esiintyi pääsääntöisesti kaikissa vastauksissa ja se loi turvallisuuden tunnetta. Koulutusta kaivattiin uusista käytänteistä ja niitä toivottiin myös käsiteltävän esimiespalaverissa tai työpaikkakohtaisesti. Säännöllisesti käytyjen keskustelujen, jossa voitaisiin vaihtaa ja verrata kokemuksia koettiin lisäävän itsevarmuutta johtamiseen.

”Vertaistukea, helpompi et on joku muukin jakamassa sitä huolta.”

”Ettet sä jää tonne keittiöön yksin sen asian kanssa vaan et sul on joku kenelt sä voit kysyä.”

”Koulutusta ainakin jos ajatellaan et tulee tällaset toimintakortit, miten ne vois olla ihan niinku jossain, et kaikki löytää ne ja tietää siitä, että minkälaiset ne on ne suunnitelmat. Se luo sellasta turvallisuuden tunnetta, että joku on nää jo miettinyt.”

Ateriapalveluiden tämänhetkistä johtamista pidettiin pääsääntöisesti hyvänä, mutta hallinnon työnkuvat, varsinkin palveluesimiehen ja palveluohjaajan väliset työnkuvat olivat haastateltavien mielestä sekavat. Kysyttäessä millaisista tiedoista kokisit olevan eniten hyötyä itsellesi häiriötilanteen johtamisessa, vastaukset olivat enimmäkseen samankaltaisia. Toivottiin ennakkovaroitusta, jos se on mahdollista, tietoa kauanko tilanne kestää jos se tiedetään, missä vika on, miten toimitaan sekä muu tarvittava ajankohtainen ja todenperäinen tieto tilanteesta. Häiriötilanteiden jälkivaiheessa henkilöstön palautumista pidettiin myös ensiarvoisen tärkeänä asiana, johon organisaation pitäisi panostaa. Jos häiriötilanteessa henkilöstö joustaa ja tekee pitkiä päiviä niin vastavuoroisesti häiriötilanteen jälkeen pitäisi löytää mahdollisuus henkilöstön pitää pois kertyneitä ylityötunteja.

Alla olevaan taulukkoon 3. on koottu yhteenvetona, minkälaisia asioita teemoista nousi esille haastatteluiden analysoinnin tuloksena.

Taulukko 3. Tutkimustulosten koodaus

Varautuminen	Häiriötilanne	Toiminta-kortti	Viestintä	Johtaminen
Vähän koke- musta Epätietoisuus Keittiön hätä- vara Koulutuksen tarve	Yllättävä Ennalta arvaa- maton Poikkeava Epäsäännölli- syys Häiriintyy Keskeytyy Muutos	Selkeä Lyhyt Ytimekäs Ohjaava Vastuunjako Yhteystiedot Titteli	Selkeää Nopeaa Tehokasta Ymmärrettävää Kohdennettua Arvostavaa Kehonkieli Merkkien sisältö	Selkeät ohjeet Rohkeaa Rauhallista Ajantasaista Yksimielistä Johdonmu- kaista Vertaistuki Läsnäolo

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon ajantasaista tietoa Naantalinnin kaupungin Ateriapalveluiden varautumisesta, johtamisesta ja viestinnästä normaali- ja häiriötilanteissa. Tutkimuksesta saatua tietoa hyödynnettiin Ateriapalveluiden toimintakorttien tekemisessä. Toimintakorttien (ks. liitteet 3–8) alustavat pohjat suunniteltiin jo opinnäytetyön alkuvaiheessa, hyödyntäen jo olemassa olevaa tietoa. Lopulliseen muotoonsa kortit tehtiin vasta tutkimuksen jälkeen, jolloin tulokset olivat hyödynnettävissä. Toimintakorteissa pyrittiin huomioimaan kaikki tutkimuksessa esille tullut oleellinen tieto. Ne sisältävät viestinnästä ja tiedottamisesta vastaavien ammattinimikkeen, nimen ja puhelinnumeron sekä varahenkilön tiedot. Ateriapalveluiden ohjeistamisjärjestyksen, häiriötilanteeseen liittyvien muiden toimialojen vastuhenkilön tiedot sekä varahenkilön ja keittiöiden tärkeysjärjestyksen toiminnan näkökulmasta. Kohdissa ensisijaisesti huomioitavaa, hygieniatason nostaminen ja mahdolliset tärkeät jälkitoiminnot häiriötilanteen päättyessä, keskityttiin erityistä huomiota vaativiin asioihin Ateriapalveluiden häiriötilanteissa.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että varautuminen yleisesti oli melko vieras asia Ateriapalveluiden esimiehille. Varautumista on käsitelty liian vähän, eikä esimiehillä ollut mitään kirjallista ohjeistusta mihin tukeutua häiriötilanteessa. Varautumisesta tarvitaan lisää koulutusta, että kaikilla olisi jatkossa sama tieto aiheesta. Varautumisesta pitäisi

myös keskustella enemmän palavereissa ja toimipistekohtaisesti, jolloin pysyttäisiin aiheesta ajan tasalla. Tiedon pitää olla myös kaikkien saatavilla, eikä vain yhden ihmisen takana. Tiedon pitää olla myös kirjallisena versiona ja vaihtoehtoisesti sähköisessä muodossa.

Häiriötilanteet ovat varautumista tutumpi asia. Pienimuotoiset häiriötilanteet katsottiin selkeästi niin päivittäiseksi asiaksi Ateriapalveluissa, ettei niitä oikeastaan edes mielletty häiriötilanteiksi. Keittiöissä ollaan yleisesti varauduttu ylimääräisellä elintarvikevaralla, että tarvittaessa niistä pystytään valmistamaan parin päivän ruoka ja ylläpitämään toimintaa, vaikka ei kuormia saataisikaan. Astiahuollon häiriöihin, kuten mahdollisiin laiterikkoihin tai vedenjakeluhäiriöihin varaudutaan kertakäyttöastioilla. Ruokalistamuutokset ovat osa normaalia arkea, johon turvaudutaan tilanteissa, jos elintarvikkeita ei jostain syystä ole tullutkaan tai sillä voidaan helpottaa toiminnan järjestämistä. Sähkönjakeluhäiriöihin varautuminen on mantereella sijaitsevilla keittiöissä heikkoa, eikä siihen ole varauduttu mitenkään.

Toimintakortit ovat hyödyllinen apu häiriötilanteisiin ja niiden tekemiseen ja päivittämiseen kannattaa panostaa. Kirjallinen tuki helpottaa toimimista ja luo samalla turvallisuuden tunnetta, kun asioita on mietitty etukäteen. Tärkeää on tietää, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta ja kehen ollaan yhteydessä mistäkin toimintaan liittyvässä asiassa. Yleisten toimintakorttien lisäksi olisi hyvä olla olemassa syventäviä kortteja, missä olisi laajempaa ohjeistusta jatkotoimenpiteisiin ja eriteltynä toimipisteiden sisäistä työn- ja vastuunjakoja. Jokainen toimipiste on kuitenkin hieman erilainen, joten täysin yhteneväistä ohjeistusta syventävistä korteista ei ole mahdollista tehdä.

Ateriapalveluiden ja muiden toimialojen väliseen viestintään häiriötilanteissa tarvitaan tarkennusta ja selkeä linjaus ketkä viestivät keskenään. Yhteyshenkilöinä Ateriapalveluiden ja muiden toimialojen välillä häiriötilanteissa suositellaan toimivan hallinnon tason esimiesten, koska heillä on suurempi valmius ja paremmat resurssit toimia viestinnässä kuin keittiöiden esimiehillä. Heillä on myös tieto siitä, miten Ateriapalveluiden toimintaa voidaan mukauttaa huomioiden koko keittiöiden verkosto. Muiden toimialojen ja Ateriapalveluiden normaaliajan viestintää on kuitenkin hyvä ylläpitää toimipistekohtaisissa henkilöstöpalavereissa.

Ateriapalveluiden sisäisen viestinnän suurimpia haasteita on saada täysin sama tieto ymmärretysti eri toimipisteissä työskenteleville. Haastavaa on myös löytää kaikille mieleinen tiedonvälityskanava, jota on helppo seurata. Jokaisessa viestinnän muodossa on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta häiriötilanteissa nopeus kuitenkin ratkaisee ja siksi puhelin on usein keittiötyössä ratkaiseva viestintäväline. Keittiötyö on operatiivista fyysistä toimintaa, eikä näyttöpäätetyötä, jossa viestien seuraaminen on helpompaa ja nopeampaa. Häiriötilanteissa on erityisen tärkeää sopia yksi tietty kanava, jolla viestitään ja kuka on viestinnän vastuhenkilö, jolloin muut työntekijät voivat keskittyä operatiiviseen työhön. Häiriötilanteessa on myös erityisen tärkeä ylläpitää fyysistä läsnäoloa, jos se häiriötilanteen takia on mahdollista.

Johtamisen koetaan Naantalın kaupungilla organisaatiotasolla sekä Ateriapalveluissa toimivan pääasiallisesti hyvin, eikä siihen haluta suuria muutoksia. Pienillä työnkuvien tarkastuksilla nykyinen toimintatapa johtaa ylhäältä alaspäin on selkeä ja Ateriapalveluiden toiminnan näkökulmasta toimiva. Häiriötilanteessa korvaamaton tuki johtamisessa on vertaistuki, mikä helpottaa henkistä kuormitusta. Toisena helpottavana tekijänä nähdään koulutus, mikä lisää itsevarmuutta epävarmoissa tilanteissa toimimiseen.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tulokset vastaavat hyvin tutkimusongelmaan ja niiden perusteella saatiin hyvää relevanttia tietoa, mitä Ateriapalveluiden toimintakorttien tulisi sisältää. Tulosten yllättävin asia oli se miten vähän lopulta varautumisesta tiedettiin. Tutkijan oma kokemus varautumisesta ennen tutkimusta oli myös hyvin suppeaa, joka laajeni merkittävästi teoriapohjaa koostaessa ja aiheeseen perehtyessä. Varautuminen on aiheena erittäin kiinnostava, ajankohtainen ja laaja-alainen. Tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan hyödyntää muihin ruokapalveluihin, mutta niistä saa hyvää pohjatietoa, mitä tulisi ottaa huomioon toimintakorttien suunnittelussa.

Luotettavuus

Tutkimusasetelma oli ennakkoon suunniteltu ja tarkkaan mietitty ennen tutkimuksen aloittamista, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia, mikä lisäsi tutkimuksen validiteettia. Tämän tutkimuksen reliabiliteetin toteutumiseen vaikuttaisi aika ja sen mukanaan tuomat uudet kokemukset. Häiriötilanteisiin varautuminen konkretisoituu huomattavasti tarkemmaksi, jos sellainen koetaan todellisuudessa, kuin jos siihen vain tehdään suunnitelma. Siksi myöhemmin esitetyt samat kysymykset samoilta informanteilta, eivät toisi samanlaisia vastauksia. Tutkimuksessa ei käytetty informantin vahvistusta, joka Kanasen (2017, 177) mukaan lisää tutkimuksen luotettavuutta tulkinnan ja aitouden näkökulmasta. Aineiston litterointivaiheessa haastattelut kuitenkin kuunneltiin uudelleen ja litterointi tarkastettiin ja ennen opinnäytetyön palauttamista lähes valmis työ luetutettiin toimeksiantajalla, joka kommentoi tekstiä omasta näkökulmastaan.

Tutkimuksen kohderyhmä oli validi, koska se koostui nimenomaan niistä henkilöistä, joita tutkimuksen tulosten oli tarkoitus hyödyttää. Tutkittavilta haluttiin konkreettista ja kokemusperäistä tietoa heidän työstään ja millaisin lisäkeinoin sitä voitaisiin tukea. Haastatteluista saatua litteroitua materiaalia oli 23 sivullista, joten dokumentaatio oli riittävää. Saturaatio oli havaittavissa tietyissä teemoissa nopeasti, mutta koska haastateltavat työskentelevät osittain erilaisissa valmistuskeittiöissä, jokainen haastattelu toi silti oman näkökulmansa tuloksiin. Haastattelut sujuivat hyvin, vaikka verkkohaastatteluina käydyissä haastatteluissa ei päästy seuraamaan nonverbaalista viestintää, joka olisi tuonut haastatteluihin lisää syvyyttä. Haastattelujen luotettavuutta lisäsi myös se, että tutkija oli haastateltaville tuttu, joten heidän ei tarvinnut jännittää haastattelijaa, mikä teki tilanteesta vapautuneemman ja luonnollisemman.

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuvilla oli kaikilla oikeus päättää osallistumisesta ja kysymyksiin vastaamisesta. Heidän yksityisyyttään suojattiin tutkimustulosten analysointivaiheessa niin, että henkilöt muutettiin anonyymeiksi ja litteroinnissa murteet korjattiin kirjakieleksi. Tällä varmistettiin, ettei kenenkään yksilöllisiä vastauksia pystytä tunnistamaan, erottamaan tai yhdistämään suoraan kyseiseen henkilöön ja vahvistettiin tutkimuksen eettisyyttä. Tutkimukseen osallistuvien täyttää

henkilösuojaa ei kuitenkaan pystytty lupaamaan, koska tarkoituksena oli haastatella nimenomaan vastuuasemassa työskenteleviä esimiehiä, joita Naantalın kaupungin Ateriapalveluissa työskentelee vain muutamia.

Opinnäytetyön mahdollisia virhelähteitä olivat tutkijan subjektiivisuus aiheeseen eli tarkasteliko tutkija riittävän objektiivisesti aihetta, antamatta omien mielipiteidensä vaikuttaa asiaan. Toisaalta tutkijalla ei ollut ennen tutkimuksen aloittamista itselläänkään paljoa tietoa aiheesta, joten objektiivisuudessa onnistuttiin melko hyvin. Ja olisiko vastauksista saatu vielä syvempiä jos kaikki haastattelut olisi toteutettu pari tai ryhmähaastatteluina, jolloin vastaajat olisivat saaneet tukea toisistaan ja toisten vastaukset olisivat herättäneet lisäajatuksia toisissa vastaajissa.

Aiemmat tutkimukset

Ruokapalveluiden varautuminen on suhteellisen vähän tutkittu aihe ja kaikki opinnäytetyötkin keskittyivät enimmäkseen valmiussuunnitelman tekemiseen ja käyttöönottoon ruokapalveluissa. Julkisen puolen järjestämä ruokapalvelu on maailmanlaajuisesti Ruotsia lukuun ottamatta toistaiseksi suhteellisen tuntematon aihe, joten siitä on vaikea löytää vieraskielistä aineistoa ja siksi tässä opinnäytetyössä keskityttiin enimmäkseen kotimaiseen lähdemateriaaliin. 2000-luvulla elettyjen häiriötilanteiden seurauksena varautuminen on kehittynyt paljon, minkä takia lähteissä pyrittiin käyttämään kohtalaisen uutta tietoa.

Tutkimustulokset olivat yhteneväisiä teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin teorioihin, eikä tutkimus sinällään tuonut mitään uutta aiheeseen, mutta se vahvisti teoriaa, että varautuminen osissa toimialoista on vielä hyvin tuntematon alue, johon pitäisi panostaa enemmän. Toimintakortteja hyödynnetään toistaiseksi liian vähän ruokapalveluiden toiminnassa. Vierin (2018) mukaan niistä on hyviä kokemuksia terveydenhuollon ja ilmailun puolelta, jossa ne ovat olleet käytössä jo jonkin aikaa. Ne tukevat johtamista ja viestintää, jotka yhdessä ovat oleellinen osa organisaation resilienssin kasvua. Resilienssillä tarkoitetaan organisaation kykyä toipua vastoinkäymisistä ja sopeutua häiriötilanteisiin (Witmer & Mellinger 2015, 255).

Työn konkreettinen hyöty

Opinnäytetyön tekijä sai tutkimuksesta paljon hyviä ajatuksia Ateriapalveluiden toiminnan vahvistamiseen normaali- ja häiriötilanteissa. Tutkimustulokset käytiin myöhemmin läpi haastateltavien kanssa ja viestintää sekä vastuunjakoja tarkennettiin ja varautumisesta järjestettiin koulutusta. Toimintakortit otettiin käyttöön jokaisessa keittiössä ja niiden päivittäminen liitettiin Ateriapalveluiden vuosikelloon, millä varmistettiin, että päivitys tulee jatkossa varmasti tehtyä. Esimiespalaverissa sovittiin myös muutaman uuden toimintakortin tekemisestä.

Työn konkreettinen hyöty oli työhyvinvoinnin lisääminen. Toimintakorttien avulla voidaan vähentää työntekijöiden henkistä ja fyysistä kuormitusta, kun asioita on ajateltu ja suunniteltu jo etukäteen eli ollaan varauduttu. Aina ei toki voida tietää mitä todellisuudessa tapahtuu ja miten häiriötilanne vaikuttaa, mutta tiettyihin asioihin voidaan varautua jo ennakkoon edes jonkinlaisella suunnitelmallisuudella. Selkeästi rajatut vastualueet helpottavat toimintaa ja takaavat jokaiselle mahdollisuuden häiriötilanteessa keskittyä olennaiseen.

Jatkotutkimukset

Keväällä 2020 alkanut COVID-19 aiheuttama maailmanlaajuinen pandemia pakotti ruokapalvelut ja tuotevalmistajat miettimään asioita aivan uudesta näkökulmasta. Esille nousi ruokapalveluiden varautumisen kannalta tärkeitä huomioita, kuten etäruokailijoiden annosten pakkaaminen kestävän kehityksen mukaisiin annosrasioihin, huoneenlämmössä säilyvien elintarviketuotteiden rajallinen saanti ja valmiiden annospakettujen tuotteiden saatavuus huomioiden mahdollisimman moni erityisruokavalioiden. Tuotantokeittiöiden kylmäsäilytyskapasiteetti on usein rajoittunutta ja lähtökohta ruoan tarjoamiselle on perusolettamukseltaan valmis lämmitettävä ateria, eikä pelkkiä elintarvikkeita sisältävä ruokakassi.

Mielenkiintoisia tutkimusaiheita tämän tutkimuksen aiheen tiimoilta nousi esille seuraavia. Minkälaisilla eri tavoilla julkisella puolella ruokapalveluita tuotetaan häiriötilanteissa? Etäjohtaminen ruokapalveluissa? Miten isoissa valmistuskeittiöissä ollaan

varauduttu esimerkiksi pandemian aiheuttamaan työvoimapulaan jos sijaistyövoimaa ei ole saatavilla? Miten ruokapalvelut tuotetaan jos puolet opiskelijoista on lähiopiskelussa ja puolet etäopiskelussa? Miten nopeasti ruokapalvelut pystyvät vastaamaan esimerkiksi karanteenista aiheutuneisiin häiriötilanteisiin? Miten nopeasti etäruokajako saadaan käyntiin ja mitä kaikkea se vaatii ruokapalveluilta?

Lähteet

Forsberg, T., Pursiainen, C., Lintonen, R. & Visuri, P. 2003. Suomi ja kriisit. Vaaran vuosista terrori-iskuihin. Helsinki: Gaudeamus.

Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi 2020. Valtioneuvosto. Tiedote 140/2020. Viitattu 13.9.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>.

Heikkonen, J., Kataja, P., Lavapuro, J., Salminen, J. & Turpeinen, M. 2018. Valmiuslaki ja perusoikeudet poikkeusoloissa: Valtiosääntöoikeudellinen kokonaisarvio valmiuslain ja perustuslain 23 §:n suhteesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 64/2018. Viitattu 6.9.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161153/64-2018-Valmiuslaki.pdf>.

Henriksson, A. & Karhu, M. 2002. Kriisit ja viestintä. Opas imagon hallintaa ja julkisuuspeliin. Tampere: Navigare.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Holopainen, V. 2017. Ruokapalvelut osana päivittäistavarahuoltoa. Varautumisopas kunnille. Viitattu 6.9.2020. https://cdn.huoltovarmuuskeskus.fi/app/uploads/2017/05/31111231/Ruokapalvelut_opas.pdf.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki. Työyhteisön viestintä. 4.p. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2.painos. Helsinki: Talentum Pro.

Kananen, I. 2015. Suomen huoltovarmuus. Riittääkö energia ja ruoka, toimiiko tie-
donkulku? Jyväskylä: Docendo.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Miten kirjoitan kvalitatiivi-
sen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jy-
väskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen varautumissuunnitelma influenssapandemiaa varten 2012. Sosiaali- ja
terveysministeriön julkaisuja 2012:9. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Viitattu
13.9.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han-
dle/10024/72870/Jul201209.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72870/Jul201209.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit käytännön kriisiviestintä
opas. Infor.

Kestääkö Suomi kriisissä? 2011. Yle uutiset. Viitattu 24.8.2020. [https://yle.fi/uuti-
set/3-5439774](https://yle.fi/uutiset/3-5439774).

Kohonen-Aho, L. 2017. Video-based observations on the construction of social pres-
ence in virtual worlds. Department of Industrial Engineering and Management. Aalto
University. Viitattu 18.10.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7666-9>.

Kokonaisturvallisuus 2020. Pelastustoimi.fi. Viitattu 6.9.2020. [https://www.pelastus-
toimi.fi/turvatietao/ehkaise-palon-syttyminen/kokonaisturvallisuus](https://www.pelastus-
toimi.fi/turvatietao/ehkaise-palon-syttyminen/kokonaisturvallisuus).

Kouluruoka 2020. Ruokatieto. Viitattu 17.10.2020. [https://www.ruokatieto.fi/ruoka-
kasvatus/ruokaketju-ruuan-matka-pelloilta-poytaan/ravitsemus-ja-ruuan-valinta/mi-
ten-syoda/kouluruoka](https://www.ruokatieto.fi/ruoka-
kasvatus/ruokaketju-ruuan-matka-pelloilta-poytaan/ravitsemus-ja-ruuan-valinta/mi-
ten-syoda/kouluruoka).

Kouluruokailu meillä ja muualla 2018. Elo. Viitattu 9.9.2020. [http://www.elo-saa-
tio.fi/blog/2018/11/12/kouluruokailu-meilla-ja-muualla/](http://www.elo-saa-
tio.fi/blog/2018/11/12/kouluruokailu-meilla-ja-muualla/).

Krapu, M. & Louramo, K. 2003. Tietokonevälitteisen vuorovaikutuksen tutkimus Non-
verbaalisen viestinnän ja anonymiteetin tarkastelua. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -
tutkielma. Viitattu 2.9.2020. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/han-
dle/123456789/11235/1/markrapu.pdf](https://jyx.jyu.fi/bitstream/han-
dle/123456789/11235/1/markrapu.pdf).

Kunnan varautumisen johtaminen 2020. Kuntaliitto. Viitattu 25.10.2020.
<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2071-kunnan-varautumisen-johtaminen>.

Kvalitatiivisen datan käsittely N.d. Tietoarkisto. Viitattu 1.11.2020.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>.

Lakkosanasto N.d. JHL. Viitattu 15.11.2020. <https://www.jhl.fi/toiminta/jarjestotoiminta/yhdistykset/lakkosanasto/>.

Merriam, S. & Tisdell, E. 2016. Qualitative research; A guide to Design and Implementation. 4.p. Viitattu 16.11.2020. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Määrällinen tutkimus 2015. Tutkimusstrategiat. Koppa. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.9.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.

Nyström, S. 2012. Vaara ohi? Suomalainen väestönsuojelu kylmän sodan raunioilla. Helsinki: Väestönsuojelusäätiö.

Opas kunnan kriisiviestintään 2020. Kuntaliitto. Viitattu 25.10.2020.
<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2048-opas-kunnan-viestintaan-kriisi-ja-erityistilanteissa>.

Paraskevas, A. 2006. Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. Management Decision 44,7. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Parmes, R., Frösén, K., Koivukoski, J., Liskola, K., Mäkinen, K., Piispanen, M., Ristanieniemi, J. & Söder, J. 2007. Varautumisen käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Perusopetuslaki 628/1998. Annettu 21.8.1998. Viim. muutos annettu 26.6.2020. Viitattu 5.9.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628#L1>

Pihlaja, A. 2020. Kuntien ruokahuollon varautuminen – säädökset ja ohjeistukset. Kuntaliitto. Viitattu 24.10.2020. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20ruokahuollon%20varautuminen%20-%20s%C3%A4%C3%A4d%C3%B6kset%20ja%20ohjeistukset_muistio_20032020.pdf.

Päivittäistavarahuollon varautumis- ja jatkuvuussuunnitteluohje kunnille 2013. Huoltovarmuuskeskus. Viitattu 24.10.2020. https://cdn.huoltovarmuuskeskus.fi/app/uploads/2016/08/31144401/2013_PTH_ohje_fi_netti.pdf.

Risku-Norja, H., Kurppa, S., Silvennoinen, K., Nuoranne, A. & Skinnari, J. 2010. Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestävään ruokahuoltoon. MTT Kasvu 10. Tampere: MTT.

Ruokamyrkytykset N.d. Ruokavirasto. Viitattu 16.11.2020. <https://www.ruokavirasto.fi/henkiloasiakkaat/tietoa-elintarvikkeista/elintarvikkeiden-turvallisen-kayton-ohjeet/ruokamyrkytykset/>.

Ruokapalvelut 2019. Elintavat ja ravitseminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 29.8.2020. <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitseminen/ravitseminen/ruokapalvelut>.

Ruokapalvelut 2020. Julkinen sektori. Motiva. Viitattu 29.8.2020. https://www.motiva.fi/julkinen_sektori/kestavat_julkiset_hankinnat/tietopankki/ruokapalvelut.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.9.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Seeck, H., Lavento, H. & Hakala, S. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 1.9.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Terveyttä ja iloa ruoasta – varhaiskasvatuksen ruokailusuositus 2018. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Viitattu 17.10.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135907/URN_ISBN_978-952-302-992-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2020–2023. 2019. Talousarvio 2020. Naantali. Viitattu 10.10.2020. <https://www.naantali.fi/sites/default/files/media/file/TA2020.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. p. Helsinki: Tammi.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5.p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valmiuslaki 1552/2011. Annettu 29.12.2011. Viim. muutos annettu 8.5.2020. Viitattu 6.9.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>.

Valmiussuunnittelu 2020. Aluehallintovirasto. Viitattu 16.11.2020. <https://www.avi.fi/web/avi/valmiussuunnittelu>.

Varaudu 2009. Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Annettu 13.7.2018. Viitattu 1.12.2020.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Pidp445816448>.

Vieri, J. 2018. Toimintakortit hätätilanteisiin leikkaussalissa. Finnanest 2018; 4. Viitattu 25.10.2020. <http://www.finnanest.fi/index.php?page=1876&lang=1>.

Witmer, H. & Mellinger, M.S. 2015. Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. Work 2016. 54,2, 255–265. Viitattu 23.11.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Ilmiön /yrityksen taustatiedot

Yrityksen nimi: _____

Toimiala: _____

Liikevaihto: _____

Henkilöstö: _____

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: _____

Ajankohta: _____

Kesto: _____

Haastateltava henkilö: _____

Asema: _____

Tutkimuksen tavoitteet esitetty

Tutkimuslupa saatu tutkittavalta

Tutkimuseettiset kysymykset huomioitu

Teemat

Teema 1 = Varautuminen

Teema 2 = Häiriötilanne

Teema 3 = Toimintakortit

Teema 4 = Johtaminen häiriötilanteessa

Teema 5 = Viestintä häiriötilanteessa

Tutkimuskysymykset

- Mitä tietoja toimintakorttien tulisi sisältää?
- Mitä asioita viestinnässä tulee huomioida kaupungin eri toimialojen välillä häiriötilanteissa?

Metakysymyksiä

- Minkälaista kokemusta sinulla on varautumisesta?
- Miten määrittelet häiriötilanteen?
- Nimeä muutamia häiriötilanteita.
- Mitä tiedät toimintakorteista?

- Oman kokemuksesi pohjalta, minkälaisia asioita pidät tärkeänä johtamisessa häiriötilanteessa?
- Minkälaista tukea kaipaat johtamiseen häiriötilanteessa?
- Minkälaisista tiedoista koet itsellesi olevan eniten hyötyä johtamiseen häiriötilanteessa?
- Miten ne pitäisi huomioida toimintakorteissa?
- Millaisena koet tämänhetkisen viestinnän ruokapalveluissa? Miksi?
- Minkälaista viestinnän kokemuksiesi perusteella tulisi olla ruokapalveluissa?
- Millaisena koet tämänhetkisen viestinnän ruokapalveluiden ja kaupungin muiden toimialojen välillä?
- Minkälaista viestinnän kokemuksiesi perusteella tulisi olla ruokapalveluiden ja muiden toimialojen välillä?
- Mitkä asiat viestinnässä ovat tärkeimpiä?
- Millä käytössä olevilla mahdollisilla välineillä viestinnän tulisi mieluiten tapahtua?
- Keiden pitää viestiä keskenään?