

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat saattavat poiketa alkuperäisestä julkaisusta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Korteniemi, N. 2024. Kestävä kehitys antaa odottaa itseään. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (1/2024).

URL: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=eee40c00-cef3-4656-ba0f-a0dc022f414d>



Kestävä kehitys antaa odottaa itseään

Nelly Korteniemi, TaM, liiketalouden opettaja, Vastuulliset palvelut -osaamisryhmä, Lapin ammattikorkeakoulu. Kirjoittaja on mukana asiantuntijana Kestävyysraportoinnin tilannekartoitus Lapin alueen pien- ja mikroyrityksissä -hankkeessa.

Asiasanat: kestävä kehitys, kestävä johtaminen, tiimit, osaaminen

Mistä tiedämme, että odotamme yhä

Yk:n kestävä kehityksen toimintaohjelma Agenda 2030 on nyt puolessa välissä. Viime kesänä julkistetun väliraportin mukaan asetetuista noin 140 tavoitteesta puolet on edennyt suunnitelmista poikkeavaan suuntaan ja 30% ei ole edennyt lainkaan tai on jopa taantunut lähtötilanteesta. (United Nations 2023) Yritykset ovat lähteneet aktiivisesti viestimään vastuullisuudestaan, mutta vain harvat asettavat toiminnalle tavoitteita tai julkaisevat niiden tuloksia (Alliance for Corporate transparency 2020). Eurooppalaisten yritysten vastuullisuusraportointia on kritisoitu siitä, että julkaistut tiedot ovat kestävä kehityksen kannalta merkityksettömiä (Hahnkamper-Vandenbulcke 2021, 4). Vaikka yritykset jo panostavat uudistamaan liiketoimintaan, ne eivät ole vielä luopuneet ympäristölle vahingollisesta liiketoiminnasta (Fibs ry 2023) ja uudet avaukset tuntuvat nojaavan hyvin perinteisiin ajattelumalleihin luonnon alisteisesta roolista yritystoiminnassa (Leisti 2023). Koko ajan lisääntyvä viestintä on aiheuttanut vastareaktion kuluttajissa. Sustainable Brand Index -seurantatutkimuksen mukaan asiakkaiden luottamus yritysten vastuullisuusviestintään heikkenee koko ajan. Epäilykset viherpesusta kyynistävät asiakkaita ja he ovat alkaneet epäillä yritysten kykyä toimia muutosajureina. (SB Insight 2023 s.17-20) Jotain kyllä tapahtuu, mutta kestävä kehitys antaa odottaa itseään.

Puuttuuko meiltä kyky johtaa strategiaa vai muutosta

Vaikuttaa siltä, että vastuullisuusteemaa on hyödynnetty viestinnän voimakeinona. Voi kuitenkin olla, että hyvä tarkoitus on törmännyt yritysmaailmassa normaaliin ilmiöön eli strategian jalkauttamisen haasteisiin. Maailmanlaajuisesti skaalautuvat 17 kestävä kehityksen

tavoitetta eivät sellaisenaan taivu ohjaamaan arjen työskentelyä. Liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämässä tulisi nyt huomioida näkökulma, jossa yritystoiminta olisi tasapuolisessa vuorovaikutussuhteessa ympäristön ja yhteisön kanssa. Monimutkaiset ekologiset ja sosiaaliset haasteet edellyttäisivät nopeita ja suuria muutoksia liiketoimintamalleihin sekä toimintaa ja johtamista ohjaaviin arvoihin. Oikeudenmukainen vihreä siirtymä vaatiikin uutta osaamista, asenteen, arvojen ja toimintamallien radikaalia muuttamista. (Inner Development Goals 2023)

Yhtenä uudistumista hidastavana tekijänä pidetään kestävän kehityksen kannalta kriittisissä rooleissa olevien henkilöiden, ryhmien ja organisaatioiden osaamiseen ja kyvykkyyteen liittyviä tekijöitä (Inner Development Goals 2021). Osaamiseen liittyvää haastetta ratkaisemaan käynnistettiin Kestävän kehityksen sisäiset muutostaidot -projekti, joka pyrkii yhdistämään yksilön sisäisen kehittymisen osaksi globaalien haasteiden ratkaisua. Yrityksissä tietotyö organisoidaan yleisesti itseohjautuviin tiimeihin, koska niiden oletetaan ratkovan tehokkaasti monimutkaisia ongelmia. Tehokkuus ei kuitenkaan ole sisäsyntyistä ja se menetetään, jos tiimin ja sen jäsenten toimintaa ei pystytä koordinoimaan. (Bligh, Craig, Pearce & Kohles 2006, 297) Tässä tekstissä tarkastellaankin sisäisiä muutostaitoja suhteessa tiimeihin ja niiden potentiaaliseen kykyyn reagoida kestävän kehityksen haasteisiin.

Kestävän kehityksen sisäiset muutostaidot

Kestävän kehityksen sisäiset muutostaidot (IDG) -viitekehys on avoin yhteiskehittämisprojekti, jossa kartoitetaan kestävään kehitykseen tarvittavaa osaamista ja kyvykkyyksiä. Projektia vetää voittoa tavoittelematon organisaatio Inner Development Goals. Sisäisten muutostaitojen kartoittaminen lähti liikkeelle 2021 alan asiantuntijoille kohdennetulla kyselyllä ja projekti jatkuu osaamista edistävän työkalupakin kehittämällä. Kartoituksen pohjalta on pystytty tunnistamaan 23 muutostaitoa, jotka on ryhmitelty viiteen pääluokkaan. Viitekehys on pedagoginen kartta tunne, tieto- ja yhteistyötaidoista, jotka edesauttavat monimutkaisten haasteiden ratkaisemista. (Inner Development Goals 2021)

Sisäisten muutostaitojen viisi pääluokkaa osaamiskysymyksiksi muotoiltuna:

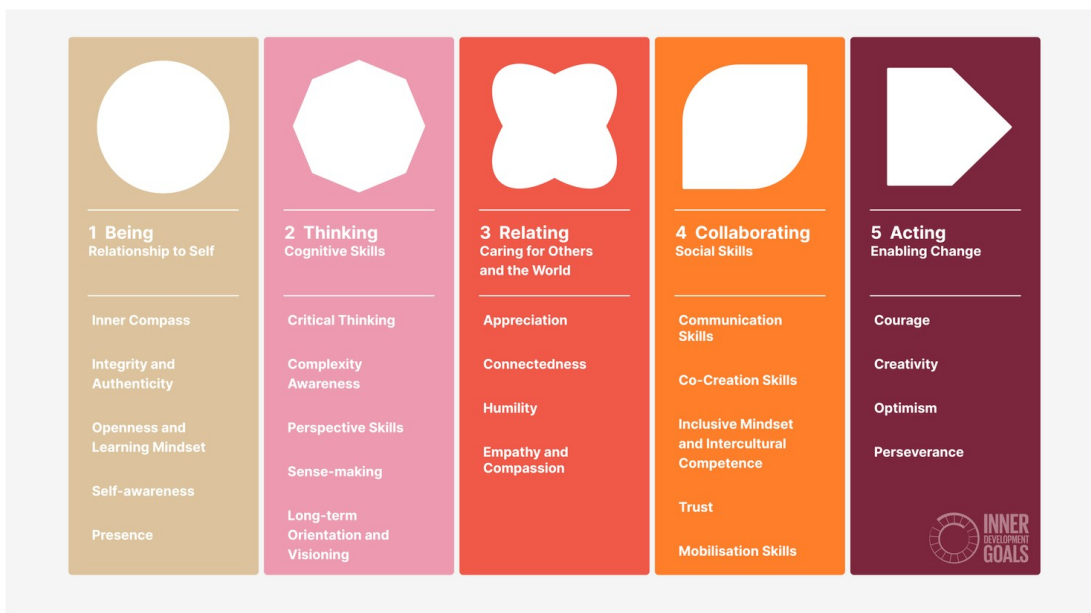
1.Oleminen Miten voidaan ymmärtää ja kehittää omia tunteita, ajatuksia ja kehollisuutta niin, että monimutkaiset haasteet pystytään kohtaamaan rauhallisesti ja ylireagoimatta?

2. Ajattelu Miten voidaan kehittää tietoista ajattelua niin, että informaatiota arvioidessa erilaiset näkökulmat tulevat huomioiduksi ja miten päätöksenteossa pystytään ottamaan huomioon eri ilmiöiden yhteydet?

3. Suhde muihin Miten voidaan oppia arvostamaan muita ihmisiä ja ympäristöä sekä ymmärtämään systeemien välisiä yhteyksiä, jotta voidaan olla mukana luomassa oikeudenmukaista ja kestävää tulevaisuutta?

4. Yhteistyö Miten voidaan kehittää ympäristön kannalta hyödyllistä verkostoitumista, antaa tilaa erilaisille näkökulmille ja kyetä vuorovaikutukseen erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa yhteisten haasteiden ratkaisemiseksi?

5. Toiminta. Miten voidaan kehittää rohkeutta, luovuutta, sinnikkyyttä ja optimismia vanhojen toimintamallien muuttamiseen ja uusien luomiseen? (Inner Development Goals 2021)



Kuva 1. Inner Development Goals

Sisäiset muutostaidot -viitekehys ovat itsetuntemus- ja oppimisprosessi, mutta se ottaa kantaa myös organisaation ydinarvoihin, periaatteisiin ja kulttuuriin. Yksilötason osaamista on vaikea kehittää, jos organisaation kehitys ei ole samansuuntaista. Ympäristön kannalta merkittävä muutos on liian hidasta, takertuu epäolennaisuuksiin ja vaikuttavuus on heikko, jos arvot eivät muutu sekä yksilö- että organisaatiotasolla. (Ankrah, Bristow, Hires, & Henriksson 2023) Sisäiset muutostaidot parantavat yhteistyökykyä ja osaamista, mutta mukana on myös teemoja, jotka liittyvät yksilön persoonallisuuteen ja arvoihin. (Inner Development Goals 2021). Hyvin samantyyppisiä malleja ovat esimerkiksi OECD:n oppimiskompassi (OECD) ja itsensä johtaminen, joka on tietoista vaikuttamista omiin ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Bligh ym 2006, 297). Näistä edellä mainituista sisäiset

muutostaidot eroaa siinä, että viitekehyksen määrittämä osaaminen liittyy nimenomaan YK:n Agenda 2030 tavoitteiden saavuttamiseen (Inner Development Goals 2021).

IDG:n tapa käsitellä yksilön ominaisuuksia suhteessa yhteistyöhön ja ongelmanratkaisuun on lähes yksi yhteen itsensä johtamisen -viitekehyksen kanssa. Tiimin jäsenten kyky johtaa itseään luo työskentelyyn ennakoitavuutta, luottamusta tiimin muiden jäsenten kykyyn toimia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä parantaa sitoutumista. (Bligh ym 2006 s. 300-305). Näiden kahden viitekehyksen haasteet ovat todennäköisesti myös hyvin samankaltaisia. Omien ominaisuuksien kehittäminen edellyttää realistisen lähtötilanneanalyysin tekemistä. Epäonnistumisia aiheuttaa erilaiset puolustusmekanismit ja itsepetos, jolloin kehittämiskohteet valitaan väärin perustein. (Renn, Allen, Fedor & Davis 2005, 662) Luottamus omaan tiimiin ja yhteiset arvot parantavat yksilön kykyä vastaanottaa ja antaa palautetta sekä sitoutua tiimin päämääriin (Bligh ym 2006, 307)

Strategia jalkautuu mikrokulttuureissa

Yritysten toiminnan päämäärät eli voitto, talous, rationaalisuus ovat tuottaneet organisoitumista ja prosesseja, jotka ovat ristiriidassa sitoutumisen, innovaation ja yhteistyön mahdollistavien rakenteiden kanssa (Plaskoff 2017). Ilman kestävän kehityksen haasteitakin työelämä on ollut melkoisessa myllerryksessä viime vuodet. Korona pakotti meidät etätöihin ja nyt mietitään, miten hybridityö kannattaa organisoida, jotta se palvelee sekä työntekijän että yrityksen päämääriä. Tämän tyyppiset murroskohdat kannattaa hyödyntää organisaation kulttuurin muuttamiseen. (Schaninger, DiLeonardo, Lauricella & Smallets 2020) Perinteisesti kulttuuri toisintaa itseään toimitiloissa, sosiaalisessa kanssakäymisessä ja viestinnässä. Hybridityön myötä toimitilojen merkitys on pienentynyt ja kulttuurin uusintamista pitää miettiä uudelleen. Tällä hetkellä kulttuurin vahvin välittäjä on itse työ ja se, miten se toteutuu tiimeissä. Tiimit kehittävät omanlaisensa tavan toimia. Työn ympärille syntyy mikrokulttuureja, joissa vahvat siteet vahvistuvat ja yhteydet muihin heikkenevät. Mikrokulttuurit strategia muuttuu käytännön toiminnaksi. Iso osa johtamisosaamista onkin se, että se pystytään rakentamaan mahdollisimman yhteistyökykyisiä tiimejä, joissa arvot ja osaaminen kohtaavat. (Cambon & Whittle 2022)

Organisaation osaaminen ja sitoutuminen työhön

Gallup määrittelee sitoutumisen ilmiönä, johon vaikuttavat merkityksellisyyden kokemus, mahdollisuus tehdä kykyjä vastaavaa työtä, kehittymismahdollisuudet, yhteistyön laatu ja johtaminen (Gallup 2023). Merkityksellisyys käytännössä paketoit nämä elementit eli kysymys on siitä, miten työntekijä työnsä ja tiimensä kokee. Euroopassa vain 13% työntekijöistä on sitoutunut työhönsä. Loput 83% tekevät vain tarvittavan tai kokevat, että heidän odotuksensa on petetty, jollain sitoutumisen osa-alueella. (Gallup 2023) Pettymystä seuraa passivoituminen tai hiljaiset loparit. Tuo 83% työntekijöistä on tavalla tai toisella tyytymätön työnsä sisältöihin, vaikutusmahdollisuuksiin ja johtamiseen. (Detert 2022)

Sitoutumista voidaan parantaa sillä, että tiimin tai mikrokulttuurin jäsenille annetaan mahdollisuus muotoilla sekä omaa rooliaan ja olla mukana päättämässä tiimin toimintamalleista. Yrityksen makrokulttuurin eli strategisen tason tehtävä on luoda toiminnalle selkeät raamit, valtuuttaa tiimit näiden raamien sisällä ja toimia turvaverkkona, mikäli mikrokulttuureissa syntyy huonoja käytänteitä tai yhteistyötapoja. Tehokkuus ja luovuus perustuvat siihen, että päämääristä on yhteisymmärrys, yhteistyö on sujuvaa ja tiimin jäsenet voivat luottaa omiin kykyihinsä sekä muiden osaamiseen. (Cambon & Whittle 2022)

IDG tuli - loppuuko odotus?

Palataan alkuun: Agenda 2030 on puolella välissä ja tulokset ovat jääneet vaatimattomiksi. Ratkaisuksi kehitettiin Inner Development Goals -viitekehys. Ratkaiseeko tämä viitekehys strategian jalkauttamisen haasteet ja tuottaako se sellaista osaamista, joka auttaa ratkaisemaan monimutkaisia ekologisia ja sosiaalisia haasteita? Työntekeminen ja sitoutuminen ovat selkeästi siirtymässä mikrokulttuureihin, joita edustavat erilaiset tiimit. Näiden tiimien tehokkuus perustuu kykyyn koordinoita tiimin ja sen jäsenten toimintaa. Itseohjautuvissa tiimeissä koordinointi tulee tiimin sisältä. IDG:n ajattelua ja toimintaa jäsentävä osaaminen parantaa varmasti yhteistyötä ja toiminnan ennustettavuutta. Tiimeissä strategia toteutuu pala palalta ja makrokulttuurin ohjaus tekee tuosta toteutuksesta johdonmukaista.

IDG:n vahvuus on varmasti sen selkeä fokus kestäväan kehitykseen ja muutostarpeen korostaminen. Toistaiseksi Inner Development Goals on kuitenkin lista työelämän uudesta osaamisesta muiden joukossa. Projektin myötä syntyvät työkalut ratkaisevat sen käyttökelpoisuuden yksilön kehittämiseen osana globaalien haasteiden ratkaisua.

Sitoutumiseen liittyvän tilaston perusteella viisasten kiveä organisaatioiden kehittämiseen ei ole vielä keksitty. Ehkä Inner Development Goals tuo fokuksensa mukana myös sellaista merkityksellisyyttä, jota työelämässä nyt kaivataan. Viitekehys voi kuitenkin olla myös muistuttamassa niistä asioista, jotka helpottavat yhdessä tekemistä ja yhdessäohjautuvuutta. Oppimiskysymyksiksi muotoiltuna IDG vaikuttaa kuitenkin melko filosofiselta ja inspiroivalta oppimistavoitteilta.

Lähteet

Alliance for Corporate Transparency 2020. 2019 Research report. An analysis of the sustainability reports of 1000 companies pursuant to the EU Non-Financial Reporting Directive. Viitattu 16.1.2024 <https://www.allianceforcorporatetransparency.org>

Ankrah, D., Bristow, J., Hires, J. & Henriksson, J. 2023. Inner Development Goals: from inner growth to outer change. Viitattu 12.1.2024.
[https://journals.openedition.org/factsreports/7326#:~:text=Inner%20Development%20Goals%20\(IDG\)%20is,%2C%20sustainable%2C%20and%20productive%20lives](https://journals.openedition.org/factsreports/7326#:~:text=Inner%20Development%20Goals%20(IDG)%20is,%2C%20sustainable%2C%20and%20productive%20lives)

Bligh, M., Craig, L., Pearce, J. & Kohles, C. 2006. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Iss 4 pp. 296 - 318 <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610663105>

Cambon, A. & Whittle, M. 2022. Organizational Culture in the Era of Hybrid & Remote Work. Viitattu 15.1.2022 https://www.youtube.com/watch?v=_b6Fit7voOE.

Detert J. 2022. Quiet quitting and the great resignation have a common cause – dissatisfied workers feel they can't speak up in the workplace. Viitattu 9.1.2024
<https://theconversation.com/quiet-quitting-and-the-great-resignation-have-a-common-cause-dissatisfied-workers-feel-they-cant-speak-up-in-the-workplace-190390>.

Fibs ry 2023. Yritysvastuu 2023 -tutkimus: Vain harvat yritykset ovat luopuneet kestävästä liiketoiminnasta, silti uudistava liiketoiminta tekee jo tuloaan. Viitattu 12.1.2024 <https://fibsry.fi/uutishuone/tutkimukset/yritysvastuu-2023-tutkimus-vain-harvat-yritykset-ovat-luopuneet-kestamattomasta-liiketoiminnasta-silti-uudistava-liiketoiminta-tekee-jo-tuloaan/>

Gallup 2023. State of the Global Workplace: 2023 Viitattu 17.1.2024.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

Hahnkamper-Vandenbulcke N. 2021. Non-financial Reporting Directive Briefing. Viitattu 14.1.2024 [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2021\)654213](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)654213)

Inner Development Goals 2021. Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework. Growth that Matters AB. Viitattu 13.1.2024
<https://www.innerdevelopmentgoals.org/framework>

Inner Development Goals 2023. Going deeper. Viitattu 14.1.2024
<https://www.innerdevelopmentgoals.org/framework>

Leisti T. 2023. Suojelulle Viiankiaavalle suunnitellusta kaivoksesta voi tulla pilattavien luontoarvojen korvaamisen ennakkotapaus. Viitattu 15.1.2023 <https://yle.fi/a/74-20018596>

OECD. Future of Education and Skills 2030. Viitattu 16.1.2024
<https://www.oecd.org/education/2030-project/>

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach, *Strategic HR Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 136-141. <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Renn, R., Allen, D., Fedor, D. & Davis W. 2005. The Roles of Personality and Self-Defeating behaviors in Self-Management Failure. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 5, October 2005 s. 659-679. <https://doi.org/10.1177/0149206305279053>

SB insight AB 2023. Sustainable brand index. Official report 2023. viitattu 31.1.2023
<https://www.sb-insight.com/>

Schaninger, B., DiLeonardo, A., Lauricella, T. & Smallets, S. 2020. How organizations can build healthy employee habits. Viitattu 9.1.2024
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-organizations-can-build-healthy-employee-habits>

United Nations 2023: The Sustainable Development Goals Report 2023: Towards Rescue Plan for People and Planet. DESA. Viitattu 7.1.2024 unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf