



Miten yrityksissä saadaan aikaan transformatiivinen muutos?

Aija Laurila-Rantaniemi

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Miten yrityksissä saadaan aikaan transformatiivinen muutos?

Aija Laurila-Rantaniemi
Kestävän kasvun johtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu 2023

Aija Laurila-Rantaniemi

Miten yrityksissä saadaan aikaan transformatiivinen muutos?

Vuosi

2023

Sivumäärä

80

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, millaisia keinoja yrityksillä on käytössään kestävän muutoksen tekemiseen ja miten henkilöstön osaamista kehitettäisiin tuottamaan uudistavaa liiketoimintaa. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ratkaisu siihen, miten yritysten henkilöstön kestävän kehityksen osaamista kehitetään siten, että toiminta asettuisi planetaarisiin rajoihin ja voitaisiin saavuttaa uudistavaa liiketoimintaa. Opinnäytetyössä on tarkoitus laatia keskeisimmistä osaamisen kehittämisen tekijöistä malli, jolla voidaan tavoitella uudistavaa liiketoimintaa. Opinnäytetyössä esitetyt tulokset hyödyttävät asiantuntijoita, joiden tavoitteena on saada aikaan yhteiskunnallista muutosta ja kouluttaa organisaatioiden henkilöstöä toimimaan planetaarisissa rajoissa sekä edistää uudistavaa liiketoimintaa.

Teoreettisessa viitekehyksessä kartoitettiin tekijöitä, joilla saavutetaan maapallolla kestävä elinolo. Viitekehys koostuu tilannekatsauksesta yritysten toimintaympäristöön planetaaristen rajojen näkökulmasta, yritysten roolista kestävyyskriisin ratkaisijoina, uudistavasta muutoksesta ja planetaarisesta kansalaisuudesta. Lisäksi huomioidaan kestävän kehityksen edistäminen ja sitä estävät tekijät globaalien, yhteiskunnan, yritysten ja yksilön tasolla. Viitekehyksessä hyödynnetään monipuolisesti tietokirjallisuutta, asiantuntija-artikkeleita ja verkkoaineistoja ja tuotetaan näkemys siitä, millaiset asiat vaikuttavat uudistavaan liiketoimintaan.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimus toteutettiin vertailevana kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin teemahaastatteluja. Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysillä. Haastateltaviksi kutsuttiin viisi monipuolisen asiantuntemuksen kestävästä kehityksestä ja organisaatioiden osaamisen kehittämisestä omaavaa asiantuntijaa. He toimivat päällikkö- ja asiantuntijatasolla tehtävissä julkisella sektorilla, yrityksissä tai koulutuksen parissa. Työn empiirinen osuus koostui tutkimuksen toteuttamisesta, tulosten purusta ja analysoinnista sekä kehittämisehdotuksesta.

Kehittämisehdotuksena tuotettiin malli planetaarisen työntekijyyden tekijöistä, jotka tukevat yrityksessä osaamisen kehittämistä. Sen pohjalta yritykset voivat luoda strategisen toimintasuunnitelman, jolla tavoitella uudistavaa liiketoimintaa.

Asiasanat: Uudistava liiketoiminta, planetaarinen työntekijyys, planetaarinen sosiaalipedagogiikka, transformatiivinen oppiminen, osaamisen kehittäminen

Aija Laurila-Rantaniemi

How To Achieve Transformative Change In Companies?

Year

2023

Pages

80

This thesis examines what kind of means companies have at their disposal to make sustainable change and how to develop the skills of the personnel to produce regenerative business. The aim of the research was to develop a solution on how to develop sustainable development skills for the company's personnel in such a way that the company's operations would stay within the planetary boundaries and achieve regenerative business. The purpose of the thesis was to draw up a model of the most central competence development factors that can be used to aim for regenerative business. The results of this thesis will be useful for the specialists whose aim is to achieve social change and train the personnel of organizations to operate within the planetary boundaries and to promote the reformative change.

In the theoretical frame of reference, the factors used to achieve sustainable living conditions on Earth are mapped. The frame of reference consists of an overview of the operating environment of the companies from the point of view of planetary boundaries, the companies' roles as solvers of the sustainability crisis, the renewing change and the planetary citizenship. In addition, the consideration of sustainable development and the factors preventing it at the global, society, company and in individual level are taken into account. The frame of reference makes versatile use of non-fiction, expert articles and online resources and it creates a vision of what kinds of things affect the reforming change.

This thesis is a research development work. The research was carried out as comparative qualitative research utilizing thematic interviews. The analysis of the interview materials was carried out with content analysis. Five experts with diverse expertise in sustainable development and in organizational competence development were invited to the interview. They work in manager and expert level positions either in the public sector, in companies or in education. A model was produced as a development proposal about the factors of planetary employment, which supports competence development in the company. Based on that, companies can create a strategic action plan to aim for innovative business.

Keywords: regenerative business, planetary employment, planetary social pedagogy, transformative learning, competence development

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön aihe, tutkimusongelma ja tavoite	8
1.2	Käsitteet	10
1.3	Toimintaympäristöä kehystävät planetaariset rajat	12
1.4	Planetaaristen rajojen ja donitsitalouden kohtaama kritiikki	14
1.5	Planetaaristen rajojen ja talouden suhde	16
2	Yritykset kestävyyskriisin ratkaisijoina	17
2.1	Yritykset taloudellisen vallan käyttäjinä	17
2.2	Yritysten toiminta ja planetaariset rajat	18
2.3	Keinoja ekologiseen jälleenrakennukseen	20
2.4	Sääntely ohjaa yritysten toimintaa	21
3	Transformatiivinen muutos	23
3.1	Regeneratiivinen liiketoiminta	23
3.2	Muutospoluilla kohti uudistavaa liiketoimintaa	27
4	Kestävä muutos edellyttää planetaarista kansalaisuutta	28
4.1	Planetaarisella sosiaalipedagogiikalla perusta kestäväälle tulevaisuudelle	28
4.2	Ekososiaalinen sivistys polkuna planetaariseen kansalaisuuteen	29
4.3	Kenellä on vastuu saattaa toiminta planetaarisiin rajoihin?	30
4.4	Vaikuttaminen osana yhteisöä	32
4.5	Suhde luontoon	33
4.6	Keinoja käyttäytymisen ohjaamiseen	34
4.7	Muutoksen toteuttaminen työpaikoilla	37
4.8	Yhteenveto	40
5	Mallit	42
5.1	Kokonaisvaltainen ilmastokasvatuksen polkupyörämalli	42
5.2	EFQM-malli	44
5.3	Yrityksen strategisen ennakkoinnin malli	46
6	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	48
6.1	Tutkimusotteena vertaileva kvalitatiivinen tutkimus	49
6.2	Metodina teemahaastattelu	51
6.3	Sisällönanalyysi	52
6.4	Luotettavuuden arviointi	55
6.5	Haastateltavat ja aineiston hankinta	56
7	Tulokset	58
7.1	Mallien vertailu	58
7.2	Kestävän kehityksen nykytila	62

7.3	Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen esteet	63
7.4	Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen ajurit	65
7.5	Vertailu kolmeen kehittämismalliin ja uudistavaan liiketoimintaan	67
8	Johtopäätökset	68
8.1	Tutkimuksen arviointi	68
8.2	Kestävän toiminnan perustana ajattelunmuutos	69
8.3	Kehittämisehdotuksena planetaarinen työntekijäisyys	70
9	Pohdinta	72
	Lähteet	74
	Kuviot	80
	Taulukot	80

1 Johdanto

Elämän edellytykset maapallolla ovat uhattuna. Maapallon keskilämpötilan nousun pysäyttäminen 1,5 asteeseen näyttää vaikealta. Tutkimukset osoittavat, että 1,5 asteen rajan päästöbudjetti on kulutettu loppuun kahdeksassa vuodessa. (WBCSD 2022, 17). Maapallon keskilämpötilan nousu ylittyy 2 asteella vuonna 2035 (Bonnifet 2022, 35). Elämä maapallon kantokyvyn rajoissa edellyttää keskilämpötilan pysäyttämistä 1,5 asteeseen, luonnon suojelemista, ennallistamista ja hyödyntämistä kestävästi. Yhteiskuntia pitää rakentaa niin, että ne pitävät yllä resilienssiä ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin tukemiseksi. Tämä on olennaista yritysten tuottavuuden ja pitkän aikavälin menestyksen kannalta. (WBCSD 2022, 7.)

Ympäristökriisissä on siirrytty kartoittamattomalle alueelle. Elinolosuhteet muuttuvat ahdistaviksi ja hallitsemattomiksi suurilla alueilla maailmassa. Vuosisadan aikana odotetaan 2,6 asteen lämpenemistä, vaikka saavutettaisiin Pariisin sopimuksessa sovitut päästövähennykset. Tutkijoiden mukaan ilmastohätätilaa ei pidä käsitellä enää yksittäisenä ympäristöongelmana vaan systeemisenä ja eksistentiaalisena uhkana. (Gregg ym. 2023.)

Planeetan terveyden merkkejä ihmisten hyvinvointiin yhdistävässä analyysissä seitsemän kahdeksasta planeetan turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden indikaattorista on ylitetty. Ylitysten vaikutuksesta jatkossa tullaan näkemään globaalisti yhä enemmän pysyviä vaurioita elämää ylläpitävien järjestelmien vakaudessa ja heikentymistä sosiaalisessa tasa-arvossa. (Earth Commission 2023.)

Luontokadon ja ilmastonmuutoksen juurisyitä ovat erityisesti väestönkasvu, ylikulutus, lineaarinen talousmalli ja ihmisten arvot sekä asenteet (Pantsar 12, 2023). Tutkimusnäytön perusteella bruttokansantuotteella mitatun talouskasvun irtikytkentää ympäristökuormituksen kasvusta ei ole mahdollista saavuttaa. Liian optimistinen kuva päästöjen vähenemisestä kotimaassa luodaan sillä, että tuotannon haitat ulkoistetaan ulkomaille. (Apajalahti, Lammen-salo, Lyytimäki & Soini 2022, 8.)

Ohjauseinoja luonnonvarojen käytön vähentämiselle ei juurikaan ole vielä käytössä, eikä vapaaehtoisin toimin tapahtuva muutos ole tarpeeksi nopeaa (Pantsar 2023, 13). Hallitustenväliset ilmastonmuutospaneeli IPCC ja luontopaneeli IPBES julkaisivat yhteisen raporttinsa vuonna 2021. Raportissa tuotiin esiin, että ilmastonmuutos ja luontokato kiihdyttävät toisiaan ja siksi ne tulisi ratkaista yhdessä. Ratkaisukeinoina ovat kestävä metsä- ja maatalous, monet luontopohjaiset ratkaisut, vihreä kaupunki-infrastruktuuri, ylikulutuksen vähentäminen ja kestävä ruokavalio. (Pantsar 2023, 14.)

Monet seuraukset, kuten ääri-ilmiöt ilmastossa ja ympäristössä ovat jo nähtävissä. Tutkimustiedon valossa on kiistatonta, että jokaista toimijaa tarvitaan mukaan kestävyysmurroksen toteuttamiseen. Ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi tarvitaan elämäntapamuutoksia kaikilta, vaikka monikaan ei ole valmis muuttamaan käyttäytymistään. (Salo 2021.)

Organisaatioiden osaamisen kehittämistä kestävyysasioissa on tutkittu vähän. Työterveyslaitoksella (2023d) on käynnissä Ilmastonmuutos ja työ -hanke, jossa kootaan ja tuotetaan uutta tietoa ilmastonmuutoksen vaikutuksista työelämään. Uudistavalla liiketoiminnalla voitaisiin saavuttaa perustavanlaatuinen muutos. Regeneratiivinen liiketoiminta on vasta rantautumassa Suomeen, todetaan FIBSin (2023) Yritysvastuu 2023 -tutkimuksessa. Planetaarinen sosiaalipedagogiikka on uusimpia avauksia, joilla voitaisiin ratkaista, miten yhteiskunnassa ja yrityksissä voitaisiin kehittää osaamista kestävästi ja uudistavasti. Regeneratiivista eli uudistavaa liiketoimintaa ja planetaarisia rajoja on käsitelty viime vuosina kansainvälisissä artikkeleissa. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty artikkeleita *Business and planetary boundaries: which models for tomorrow?* (Bonnifet 2022), *Strategies for regenerative business* (Hahn & Tampe 2020), *Can regenerative economics & mainstream business mix? Regenerate the Future* (Wahl 2019), *Multi-level natural capital implementation within planetary boundaries* (Small, Paavola & Owen 2022) ja *A Theory of Planetary Social Pedagogy* (Hämäläinen, Laininen, Salonen & Sterling 2023).

Yrityksillä on merkittävä rooli ja vastuu toteuttaa kestävyysratkaisuja, jotta ympäristöongelmia saadaan hillittyä ja niihin sopeuduttua. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen, miten yritysten henkilöstön kestävä kehityksen osaamista kehitetään niin, että muutos toiminnassa on kestävä, uudistava ja tuloksellista.

1.1 Opinnäytetyön aihe, tutkimusongelma ja tavoite

Tämän opinnäytetyön aiheena on yritysten henkilöstön kestävä kehityksen osaamisen kehittäminen siten, että muutos toiminnassa on kestävä. Kestävyysosaaminen asettaisi organisaation toiminnan planetaarisiin rajoihin ja veisi uudistavaan liiketoimintaan. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa verrataan kolmen eri kehittämismallin mahdollisuuksia edistää perinteistä liiketoimintaa kohti uudistavaa liiketoimintaa. Tutkimusongelmana on tarve selvittää, millaisia keinoja yrityksillä on käytössään kestävä muutoksen tekemiseen ja miten henkilöstön osaamista kehitettäisiin tuottamaan uudistavaa liiketoimintaa. Siksi opinnäytetyössä verrataan teemahaastattelujen analyysin tuloksia nykyisin käytössä oleviin kehittämismalleihin. Malleja ja haastatteluaineistosta tehtyä analyysia verrataan uudistavaan liiketoimintaan. Näin pystytään toteamaan mikä malli edustaa nykyistä kestävä muutoksen edistämistä parhaiten ja miten lähelle sillä päästään uudistavaa liiketoimintaa. Mallit ovat ilmastokasvatuksen polkupyörämalli, EFQM-malli ja yrityksen strategisen ennakkoinnin malli.

Tulosten perusteella havainnoidaan kuinka holistisesti yritykset huomioivat kestävään muutokseen vaikuttavat asiat ja miten ne edistävät kestävää muutosta erityisesti henkilöstönsä osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena on laatia keskeisimmistä osaamisen kehittämisen tekijöistä malli, jolla voidaan tavoitella uudistavaa liiketoimintaa. Kohderyhmänä ovat asiantuntijat, joiden tavoitteena on saada aikaan yhteiskunnallista muutosta ja kouluttaa organisaatioiden henkilöstöä toimimaan planetaarisissa rajoissa ja uudistavan liiketoiminnan edistämässä.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten organisaatioiden henkilöstön kestävä kehityksen osaamista kehitetään siten, että muutos käyttäytymisessä on kestävä ja tuloksellista. Osaamisen kehittämisellä tavoitellaan yrityksen toiminnan asettamista planetaarisiin rajoihin. Parhaimmassa tapauksessa yritys voisi ylittää jopa uudistavaan liiketoimintaan. Uudistavan liiketoiminnan ajattelua avataan yritysten muutosnarratiivin avulla luvussa 3 ja siihen peilataan yksilön muutostarpeita luvussa 4. Kestävä kehitys pitää sisällään ympäristön lisäksi sosiaalisen ja taloudellisen näkökulman. Tässä työssä painottuu ympäristö, mutta siihen vahvasti liittyy sosiaalinen ja taloudellinen näkökulma, sillä uudistavaa liiketoimintaa ja kestävä osaamisen kehittämistä voidaan luoda ainoastaan huomioimalla kaikki kolme tekijää.

Opinnäytetyön tutkimusotteena on vertaileva kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään syvällisemmin, miten yrityksissä voitaisiin siirtyä uudistavaan liiketoimintaan henkilöstön osaamista kehittämällä. Tutkimus suoritetaan ohjaavalla otteella, jolloin saadaan selville keinoja parantaa kohdetta. Tämän opinnäytetyön päämääränä on kehittää malli keskeisistä osaamisen kehittämisen tekijöistä, joilla voidaan tavoitella uudistavaa liiketoimintaa.

Tutkimuksen metodina on haastattelujen käyttäminen aineiston hankinnan menetelmänä. Asiantuntijoilla oli syvällistä osaamista ja tietoa organisaatioiden kestävä kehityksen osaamisen kehittämisestä. Haastateltavat työskentelivät yritys-, koulutus- ja julkisen puolen työtehtävissä päällikkö- ja asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin vuorovaikutteisina teemahaastatteluina. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sen tuloksia hyödynnettiin tietokirjallisuuteen ja teoriaan peilaten. Tässä tapauksessa teoriaksi voitiin lukea kolme kehittämisen mallia ja uudistavan liiketoiminnan kehys, joita verrattiin ensin keskenään ja sen jälkeen asiantuntijoiden haastatteluista analysoituihin tuloksiin.

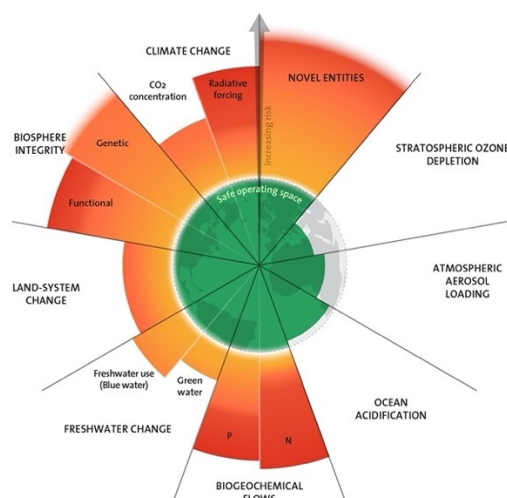
Opinnäytetyö etenee teoriaosuudesta empiiriseen tutkimusosuuteen ja lopun johtopäätöksiin ja pohdintaan. Viitekehys on rakennettu yleisestä yksityiseen osittain limittyen. Ensin käsitellään ilmiötä eli maapallon tilaa, josta edetään yhteiskunnalliselle tasolle. Siinä selvitetään rakenteiden merkitystä kestävä kehityksen edistämiseksi. Organisaation tasolla huomioidaan yhdessä yhteisöt ja yksilöt. Viitekehyksestä edetään tutkimukseen, johtopäätöksiin ja pohdintaan.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne (Laurila-Rantaniemi 2023)

1.2 Käsitteet

Kestävä ja elinkelpoinen maapallo voidaan säilyttää, kun toimitaan planetaaristen rajojen sisällä. Planetaarisiksi rajoiksi eli planeetan reunaehdoiksi kutsutaan keskeisiä ympäristöprosesseja, jotka säätelevät maapallon vakautta ja sietokykyä. (Tieteen termipankki 2020.) Maailmanlaajuinen kulutus ja tuotanto vaarantavat ihmisen ja luonnon hyvinvoinnin käy ilmi Stockholm Resilience Institutin mallista (kuvio 1), joka kuvaa planeetan rajoja ja osoittaa maapallon vakautta säätelevät ympäristötekijät (Suomen YK-LIITTO 2023).



Kuvio 2: Planeetan rajat (Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University. Perustuen Richardson ym. 2023, Steffen ym. 2015, Rockström ym. 2009)

Planetaariset rajat korostavat luonnon kokonaisuutta ja rajallisuutta ihmisen aiheuttamien monenlaisten vaikutusten äärellä (Paloniitty, Janasik, Levänen, Linnanen, Mustalahti & Peltonen 2022, 158). Ihmisen toiminta tulisi sopeuttaa maapallon luonnonvaroihin ja luonnon kestokykyyn, sillä raaka-ainevarastot eivät ole ehtymättömiä. Luonnonvarojen ylikulutus tulisi kytkeä irti talouskasvusta. Tällaisella irtikytkennän tavoittelulla on saatu lisättyä ekotehokkuutta tuotantoon ja kulutukseen. Haasteena on, että se ei puutu resurssien käyttöön kokonaisuudessaan. (Paloniitty ym. 2022, 172.)

Kestävä muutos edellyttää kasvamista planetaariseen kansalaisuuteen. Planetaarinen kansalaisuus perustuu ekososiaaliseen sivistysajatteluun, jossa kestävään kulttuuriin pyritään inhimillisen kasvun kautta. Ekososiaalisesti sivistyneen ihmisen maailmankuva on holistisesti vastuullinen. (Salonen 2012.) Planetaarista kansalaisuutta lähellä on termi ympäristökansalaisuus, jolla tarkoitetaan yksilöä yhteiskunnan jäsenenä ja aktiivisena toimijana. Ympäristökansalaisella on velvollisuus ja oikeus huolehtia ympäristöstään mahdollisuuksien mukaan. (Cantell, Aarnio-Linnavuori & Tani 2020, 210.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään regeneratiivisuuden käsitettä uudistavasta liiketoiminnasta. Transformatiivisuuden käsitettä käytetään kuvattaessa uudistavaa oppimista ja uudistavaa muutosta. Uudistavan eli regeneratiivisen liiketoiminnan avulla pyritään mahdollistamaan luonnollisten ja sosiaalisten järjestelmien elpyminen. Sen avulla tähdätään toimintaan, jolla on nettopositiivisia vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan. Uudistava liiketoiminta on taloudellisesti kannattavaa.

Uudistava liiketoiminta perustuu uusintavalle taloudelle, jossa jäljitellään luonnossa esiintyviä rakenteita ja prosesseja. (Hellström 2023, 66.) Uusintavaa taloutta voidaan luonnehtia siten, että se edellyttää ymmärrystä ihmisen ja luonnon hyvinvoinnista sekä niiden vuorovaikutuksesta. Talous on riippuvainen luonnollisista ja sosiaalisista järjestelmistä, joten sen tehtävänä on vahvistaa niiden elinvoimaisuutta. (Hellström 2023, 6-7.) Uusintavassa talousajattelussa talouden, ympäristön ja yhteiskunnan kytkeytyneisyys huomioidaan systeemisesti ja symbioottisesti (Hellström 2023, 17).

Uusintavan talouden kehämalli perustuu transformaation kehään, jossa perusajatus lähtee siitä, että muutos yhteiskunnassa tapahtuu kolmella tasolla:

1. Käyttäytymisen ja teknologian
2. järjestelmien ja rakenteiden
3. uskomusten, arvojen, ihanteiden, maailmankuvien ja paradigmojen tasolla.

Uudistavassa liiketoiminnassa on kyse kokonaisvaltaisesta eli perustavanlaatuisesta muutoksesta, jossa ei vain paranneta olemassa olevia asioita vaan luodaan uusia ja puututaan ongelmien juurisyihin. Kehämallin kolmannen tason asioita uudistamalla vaikutetaan kahteen

ensimmäiseen tasoon. Näitä kolmannen tason asioita, kuten arvoja ja maailmankuvia voidaan pitää erityisesti ajattelun taustalla olevina tekijöinä. Uudistavassa liiketoiminnassa lähdetään muuttamaan ensiksi ajattelua, jotta muutos olisi mahdollinen toiminnan tasolla. (Hellström 2023, 18.) Tällainen transformatiivinen muutos uudistaa perustavanlaatuisia käsityksiä ihmisyydestä ja suhteesta todellisuuteen. Se aiheuttaa merkittäviä, syvällisiä ja pysyviä myönteisiä muutoksia organisaatioissa, järjestelmissä tai yhteiskunnassa. Transformaation edellytyksenä on uskomusten, käyttäytymisen, rakenteiden tai paradigmojen perustavanlaatuisen uudistaminen. (Hellström 2023, 14.) Transformatiivista muutosta voidaan edistää planetaarisella sosiaalipedagogiikalla. Planetaarisen sosiaalipedagogiikan avulla opitaan olemaan yhtä maailman kanssa. Yhteyttä maailmaan rakennetaan tutkimalla tilan, moraalien ja ajan ulottuvuuksia arjessa. Siinä tarkastellaan ihmisen paikkaa osana yhteisöä, yhteiskuntaa ja biosfääriä. (OKKA-Säätiö 2023.)

1.3 Toimintaympäristöä kehystävät planetaariset rajat

Planetaariset rajat osoittavat ihmiskunnalle turvallisen toimintatilan. Kynnysarvojen ylittyessä ihmiskunnan selviytyminen on vaarassa. (Antonini & Larrinaga 2017, 125.) Näille reuna-ehdoille on asetettu varovaisuusperiaatteen mukaan määrälliset raja-arvot. Niiden ylittäminen lisää merkittäviä ympäristömuutosten riskejä ja peruuttamattomia muutoksia niin ekosysteemeissä kuin ekosysteemipalveluissa. (Tieteen termipankki 2020; Suomen YK-LIITTO 2023.)

Ekosysteemipalvelut ovat ilmaisia ekosysteemien tuottamia aineellisia ja aineettomia hyötyjä ihmisille. Ekologisen ympäristön merkitys ihmisille on kiistaton, mutta usein sen arvoa on vaikea mitata. Merkittävä ongelma on, että luonnon tarjoamia palveluita ei ole hinnoiteltu. Niiden jatkuvasti kasvava kysyntä on johtanut luonnon resurssien ylikäyttöön suhteessa tarjontaan. Tämän seurauksena luonnon monimuotoisuus on köyhtynyt, jolloin puhutaan luontokadosta. (Pantsar 2023, 10.)

Ekosysteemipalveluille on välttämätöntä määrittää rahallinen arvo, jotta ylikulutusta voidaan hillitä. Ekosysteemipalvelut jaotellaan

- Tuotantopalveluihin (ravinto, vesi, lääkeaineet, rakennusaineet)
- Ylläpitopalveluihin (fotosynteesi, ravinteiden kierrätys, maaperän muodostus)
- Sääntelypalveluihin (ilmaston sääntely, veden puhdistus, ilman puhdistus)
- Kulttuuripalveluihin (esteettisyys, virkistys, innoitus) (Opetushallitus 2023; Small, Paavola & Owen 2022.)

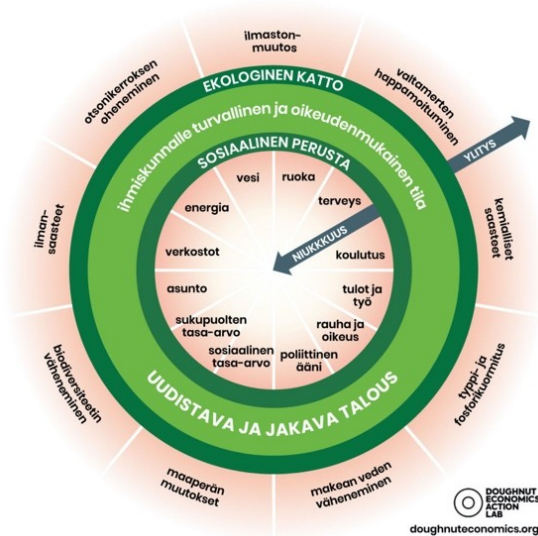
Planeetan rajoista neljä on jo ylitetty. Maailmanlaajuiset vaikutukset ovat nähtävissä ilmastomuutoksessa, luonnon monimuotoisuuden heikkenemisessä, typpi- ja fosforipäästöissä sekä maankäytön muutoksissa. Arvioiden mukaan monilla alueilla on ylitetty riskiraja makean veden käytössä. Vaikutukset, joita riskirajojen ylitykset aiheuttavat, näkyvät ihmisten

terveydessä, hyvinvoinnissa ja ruoan, veden sekä energian saatavuudessa. (SUOMEN YK-LIIITTO 2023.)

Planetaariset rajat määritellään itsenäisinä prosesseina, vaikka ne ovat erittäin riippuvaisia toisistaan. Muutokset yhdessä rajaprosessissa voivat vaikuttaa muihin rajoihin. Tämä pätee erityisesti ilmastomuutokseen ja biosfäärin eheyteen, joihin seitsemän muun rajan muutokset vaikuttavat merkittävästi. (The University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2023, 7.) Nämä kaksi rajaa tulisi tunnistaa planeetan ydinrajoiksi, joiden kautta muut rajat toimivat (Steffen ym. 2015).

Maapallon vakaa toiminta on edellytys menestyville yhteiskunnille. Kestävän kehityksen tavoitteita voi lähestyä rinnakkain planetaariset rajat -kehityksen ja ihmisten välittömämpiin tarpeisiin tähtäävien tavoitteiden saavuttamisen kanssa. (Steffen ym. 2015.) Planetaariset rajat ei kehityksenä sanele, kuinka yhteiskuntien tulisi kehittyä. Se voi antaa arvokkaan panoksen päättäjille toivotun yhteiskunnallisen kehityksen kartoittamisessa, kun tunnistetaan ihmiskunnalle turvallinen tila toimia. (Steffen ym. 2015.)

Donitsitalouden malli (kuvio 3) on yksi tunnetuimmista uuden talousajattelun malleista, jossa on huomioitu planetaariset rajat. Malli jäsentää talouden toimintaa huomioimalla kestävyyskriisin. Mallilla pystytään hahmottamaan yhteiskunnan kestävyyttä. Donitsitaloutta voidaan pitää visiona taloudesta, jossa planeetan ekologisen kantokyvyn rajat on yhdistetty YK:n sosiaalisen kestävyuden tavoitteisiin. Donitsitalouden kehittäjä on tutkija Kate Raworth. (Donitsitalous.fi 2023.)



Kuvio 3: Yhteiskunnallisten ja planetaaristen rajojen donitsi. (Kate Raworth and Christian Guthier. CC-BY-SA 4.0. Citation: Raworth, K. (2017), Doughnut Economics: seven ways to think like a 21st century economist. London: Penguin Random House)

Donitsi on kompassi, jossa kuvataan inhimillisen hyvinvoinnin yhteiskunnallinen perusta ja planeettaan kohdistuvan paineen ekologinen raja. Väliin jäävä osa on turvallinen ja oikeudenmukainen tila yhteiskunnalle. (Raworth 2018, 49.) Donitsi muodostuu kehistä. Sen sisäkehällä on sosiaalinen perusta eli inhimillisen hyvinvoinnin perusoikeudet. Ulkokehällä puolestaan ovat planetaariset rajat eli maapallon elämää ylläpitävien järjestelmien ylikuormittuminen. Näiden välillä sijaitsee ekologisesti turvallinen ja sosiaalisesti oikeudenmukainen optimaalinen vyöhyke talouden toiminnalle. Talouden kestävyys siirtymä tapahtuu kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa lisätään ekotehokkuutta talouden nykyisten rakenteiden puitteissa, jonka jälkeen haetaan kulutukselle uusia rajoja ja horjutetaan nykyisiä kulutusrakenteita. Viimeiseksi pyritään kulutuksen absoluuttiseen vähentämiseen ja uusiin taloudellisen toiminnan rakenteisiin. (Paloniitty ym. 2022, 172.)

1.4 Planetaaristen rajojen ja donitsitalouden kohtaama kritiikki

Viitekehyksenä planetaariset rajat ja donitsitalouden malli ovat saaneet kritiikkiä siitä, miten niitä voidaan soveltaa maakohtaisesti ja samalla säilyttää niiden globaali merkitys. Planetaariset rajat eivät ota huomioon vaikutusten alueellista jakautumista eikä syvempiä tasa-arvoon ja syy-yhteyteen liittyviä kysymyksiä. Nykyiset tasot rajaprosesseissa ja jo tapahtuneet rajojen ylitykset ovat aiheutuneet eri yhteiskuntien ja eri yhteiskuntaryhmien toiminnasta. Näiden rikkomusten tuomat varallisuusedut jakautuvat epätasaisesti niin sosiaalisesti kuin maantieteellisesti. (Steffen ym. 2015.) Donitsitaloutta on kritisoitu siitä, että siinä pyritään löytämään taloudelle turvallinen tila sosiaalisen eriarvoisuuden vähentämisen ja planetaaristen vaikutusten välillä (Hellström 2023, 78).

Planeetan rajojen biofysikaalisista rajoista ei ole poliittista yksimielisyyttä ilmastonmuutoksen rajaa lukuun ottamatta. Tämä johtuu siitä, että ympäristöasioiden hallintaa koskevat päätökset tehdään globaalissa, kansallisessa, alueellisessa, kaupungin, sektorin, yrityksen ja tuotteen mittakaavassa. Nykyisestä kestävästä kehityksen tuotannon ja kulutuksen tavoitteesta SDG 12 (Sustainable Development Goals) puuttuu sopimus osatavoitteesta liikakulutuksen hillitsemiseksi. Nykyiset YK:n Agenda 2030 kestävästä kehityksen tavoitteet (Kuvio 4.) keskittyvät vain suhteellisiin resurssien käytön irrottamisen indikaattoreihin. Ne ehdottavat resurssien käytön tehokkuuden parantamista, mutta jättävät huomioimatta kokonaan ihmisten hyvinvoinnin irrottamisen. (Bengtsson ym. 2018, Dong & Hauschild 2017, Li ym. 2021 mukaan.) YK:n kestävästä kehityksen tavoitteita on yhteensä 17. Alatavoitteita on yhteensä 169.



Kuvio 4: YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (YK-LIITTO 2023)

Resurssit tulisi jakaa maapallolla nykyistä oikeudenmukaisemmin tuhlailevan pohjoisen ja etelässä asuvien kesken, joilla pitää olla mahdollisuus nousta aineellisen köyhyyden yläpuolelle. Turvallinen maapallo edellyttää parannuksia teknologiaan ja luonnonvarojen jakamista. (Bonifet 2022, 36.) Ennakoitavissa on, että nykyisenlainen, tuhlaileva kehitys tulee kuitenkin jatkumaan. Nykyinen kehys planetaarisista rajoista ei anna ohjeita siihen, miten syntyneet erot voidaan korjata ja päästä kestävään tilaan, jossa toimia. (Steffen ym. 2015.)

Sääntelyn ja hallinnan vaikeus paljastuu, kun tarkastellaan planetaarisissa rajoissa pysymistä. Yhteiskuntien turvallisen toiminta-alueen määrittäminen vaatii normatiivisia päätöksiä riskeistä ja epävarmuuksista. Kun jaetaan vastuita kansalaisille, kuluttajille ja muille toimijoille ylhäältä tulevien ohjaukeinojen kautta, on riskinä, että velvoitteet kasvavat ilman, että toimijoille taattaisiin riittäviä edellytyksiä kantaa vastuuta. (Paloniitty ym. 2022, 159.)

Planetaaristen rajojen siirtäminen globaalista paikalliseksi voi osoittautua ongelmalliseksi, koska rajojen rakenteen takana oleva tiede perustuu koko maajärjestelmään globaalilla tasolla. Monet planetaaristen rajojen prosessit eivät ole helposti skaalattavissa globaalista alueelliseksi tai paikalliseksi. (The University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2023, 9.) Valtion toimijat voivat parhaiten suunnitella, jakaa ja hallita asianmukaisia paikallisia rajoja (Li, Wiedmann, Fang & Hadjikakou 2021). Planetaariset rajat -kehityksen luonne viittaa siihen, että kahta tärkeää varoitusta tulee noudattaa ehdotettaessa kehityksen soveltamista politiikkaan tai hallintoon: rajavaikutusta ja mittakaavaa (Steffen ym. 2015).

Yksi ratkaisuehdotus on, että jokaiselle ekosysteemille tulisi laskea planetaariset rajat ja sen jälkeen laskea niitä maittain. Ekosysteemipalvelut voisivat yhdistää planetaariset rajat donit-sitalouden mallissa sosiaaliin näkökohtiin, jolloin ymmärrettäisiin paremmin, miksi jokin

maa sijaitsee turvallisen ja oikeudenmukaisen toimintatilan SJOS:n (Safe and Just Operating Space) sisällä tai ulkopuolella. (Ferretto, Matthews, Brooker & Smith 2022.)

1.5 Planetaaristen rajojen ja talouden suhde

Maailman talousfoorumin (World Economic Forum, WEF) mukaan yli puolet maailman BKT:sta on kohtalaisesti tai voimakkaasti riippuvaista luonnosta ja sen tuottamista palveluista (Pantsar 2023, 10). Luonnonvarojen käyttöä on vaikea hillitä perustellusti väestön kasvaessa ja lähes kymmenesosan ihmisistä eläessä äärimmäisessä köyhyydessä. Ylikulutus on maailmanlaajuisesti päästöjen kasvun pääsyy. Lineaaritalouden hinta ympäristölle on kova. Luontokadosta yli 90 prosenttia aiheutuu luonnonvarojen käyttöönotosta ja prosessoinnista sekä lähes puolet globaaleista kasviuonekaasupäästöistä. Vain alle yhdeksän prosenttia käyttöön otetuista luonnonvaroista säilyy kierrossa. (Paloniitty ym. 2022, 190.) Kestävyysskriisin ratkaisuun tarvitaan uusien rajojen asettamista kulutukselle. Suurimmat vaatimukset esimerkiksi energian ja materiaalin kulutuksen vähentämiseksi kohdistuu sektoreihin, jotka käyttävät niitä eniten. (Paloniitty ym. 2022, 173.)

Daniel Wahlin (2019) mukaan tulisi luoda vaihtoehtoisia talousjärjestelmiä, jotka keskittyvät eri mittakaavaan ja erilaiseen lopputulokseen eikä tavoitella nykyisen järjestelmän uudistamista. Rakenteet ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Tämä näkyy ilmastonmuutoksen tuomissa kriiseissä, kuten ekosysteemien romahtamisessa, biologisen monimuotoisuuden vähenemisessä, köyhyydessä ja epätasa-arvossa. Ne ovat oireita väärään paikkaan kohdistetuista kannustimista, piilotuista ja ulkoistetuista sosiaalisista ja ekologisista kustannuksista, jotka aiheutuvat nykyisestä talousjärjestelmästä. (Wahl 2019.)

Luontokatoon vaikuttaa se, että perinteisillä ympäristöä kuormittavilla tuotantomenetelmillä on kilpailuetu kestäviin tuotantomenetelmiin verrattuna, koska tuotteen valmistuksesta aiheutuvia ympäristövaikutuksia ei tarvitse maksaa täysimääräisesti (Siivonen ym. 2022, 228). Yhteiskunnallisessa päätöksenteossa luonnon arvo on saattanut jäädä huomioimatta taloudellisten arvojen rinnalla (Cantell ym. 2020, 41). Luontosuhteen tulisi olla luonnollinen osa talouskeskustelua. Näin ei jatkettaisi ihmisen ja luonnon toisistaan erottavien järjestelmien, rakenteiden ja päätöksenteon ylläpitämistä sekä luonnonvarojen kestäväntä käyttöä. (Haverinen, Mattila, Neuvonen, Saramäki & Sillanaukea 2021, 30.) Mari Pantsar (2023, 11) kiinnittää huomiota Dasguptan raportissa (2021) esitettyyn seikkaan, että luontotoimien suuri vastavoima on ympäristölle haitalliset tuet. Ympäristölle haitallista toimintaa tuetaan globaalisti 4000-6000 miljardilla dollarilla, kun luonnonsuojeluun käytetään 78-143 miljardia dollaria vuosittain.

Suomessa luonnonvarojen käyttö on lisääntynyt väestön kasvaessa ja elintason noustessa. Luontokatoa voidaan hillitä esimerkiksi parantamalla resurssitehokkuutta kiertotaloudella. (Primmer 2021, 192-193.) Merkittävä, rakenteellinen muutos on siirtyminen perinteisestä,

lineaarisesta talousmallista kohti kiertotaloutta. Kestävänä vaihtoehtona globaalille kasvutaloudelle on paikallistalouksien omavaraisuuden kehittäminen erityisesti energian ja ruoan suhteen. (Paloniitty ym. 2022, 174-175.)

Talouden rakenteita voidaan muuttaa kestäväksi esimerkiksi seuraavilla keinoilla:

- lyhentämällä työaikaa,
- palauttamalla paikallistalouden merkitys,
- määrittelemällä omistaminen uudelleen käytössä olevien resurssien osalta ja
- rajoittamalla väestönkasvua. (Paloniitty ym. 2022, 175.)

2 Yritykset kestävyyskriisin ratkaisijoina

Yrityksillä on keskeinen rooli maan elämää ylläpitävien järjestelmien käytössä ja suojelemissa. Ne toimivat välittäjinä, jotka muuttavat luonnonvarat käyttökelpoisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Small ym. 2022.) Planeetan rajat luovat tieteellisen perustan ympäristön kestävyystavoitteiden määrittelemiseksi yrityksille. Ne auttavat yrityksiä vastaamaan tuotteillaan tarpeisiin, jotka tulevat yhteiskuntien kestävästä muutoksesta. Toistaiseksi harvat yritykset käyttävät planetaarisia rajoja perusteluina tuotantotapojen tai tuotteiden muuttamiseen. (Bjørn, Bey, Georg, Røpke & Hauschild 2017, 113.) Vahva kestävyys edellyttää, että luonnon pääomavarastot eivät ole korvattavissa ja ihmisen toiminnan tulee aina pysyä luonnonpääoman kantokyvyn sisällä (Meadows 1972, Li ym. 2021 mukaan).

2.1 Yritykset taloudellisen vallan käyttäjinä

Planeetalle on ominaista ekologiset eli planetaariset rajat. Toisin kuin talouskasvulla, jolle ei kapeasti määriteltynä ole rajoja. Kestävässä kehityksessä tavoitteena on saada taloudellinen kehitys yhteensopivaksi ekologisten rajojen kanssa. Yritykset määräävät esimerkiksi globaalisti, biologisesta monimuotoisuudesta ja globaalista ilmastonmuutoksesta päätöksillään, jotka koskevat tuotteiden ja palveluiden suunnittelua, hankintaa, tuotantoa ja markkinointia. (Chaplin-Kramer ym., 2015, Antoninin ja Larrinagan 2017, 126 mukaan; Levy ja Egan 2003, Antoninin ja Larrinagan 2017, 126 mukaan.) Maajärjestelmän pitäminen niin sanotussa ihmiskunnalle turvallisen toimintatilan rajoissa, edellyttää kestävä kehityksen indikaattoreiden kehittämistä yritystasolla. Tällöin ne auttaisivat ymmärtämään, kuinka yritykset osallistuvat globaaleihin ekologisiin prosesseihin. Siksi huomio pitää kiinnittää yritysten välillisiin ympäristövaikutuksiin. (Antonini & Larrinaga 2017, 126-128.)

Yritysten vastuuta muista asioista kuin omasta taloudellisesta tuloksestaan on alettu vaatia 1990-luvulta lähtien. Yritysten vastuullisuus rakentuu sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristöllisestä tuloksesta. Globaalisti toimivat yritykset ovat merkittäviä taloudellisen vallan

käyttäjiä. Suuret luonnonvaroja käyttävät ja jalostavat yritykset voivat omilla päätöksillään ja suunnanmuutoksillaan tehdä vaikutuksiltaan mittavia päätöksiä, joihin valtioiden sääntely ei ulotu. (Paloniitty ym. 2022, 171.)

Yritysten motiivina kestävän kehityksen huomiointiin on enemmän mainehuolet kuin niiden vastuu sidosryhmilleen (Antonini & Larrinaga, 2017, 123). Yritykset asettavat tavoitteita markkinavoimien, eivätkä tieteellisten vaatimusten vuoksi. Kansalais- ja elinkeinoelämän järjestöjen huomion kohdistuminen planetaarisiin rajoihin voi vauhdittaa edistystä. Yhä useampi yritys voi harkita tieteellisiä vaatimuksia tulevaisuuden tavoitteiden asettamisessa. (Bjørn ym. 2017, 113.) Yrityksiä tulisi haastaa kyseenalaistamaan, miten niiden tuotteet vastaavat nykyisten ja tulevien sukupolvien tarpeisiin. Tämä voisi saada yritykset harkitsemaan liiketoimintamallejaan uudelleen. (Bjørn ym. 2017, 116.)

Yritysten yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi ei ole vielä kehittynyttä, jonka vuoksi yritysten on vaikea arvioida, millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä niille koituu erilaisten kestävyystavoitteiden edistämisestä. Haasteiden monimutkaistuuessa ja erilaisten aloitteiden lisääntyessä kasvaa tarve uusiin mittaritarkoituksiin arvioitaessa niin ympäristö kuin sosiaalisia vaikutuksia. (Lipponen 2022, 193.) Lisäksi liiketoiminnalliset perusteet ja kannustimet ovat heikkoja toimintaan, joilla estetään luontokatoa ja ekosysteemien rappeutumista. Ne eivät toimi ilmastonmuutoksen lieventämiseen eikä siihen, että haluttaisiin laajemmin parantaa ympäristön olosuhteita. Haasteena on, että ympäristö nähdään edelleen erillisenä talouskasvusta. Tästä syystä luonto heikkenee ja on aliarvostettu. Sen sijaan, ympäristöä pitäisi pitää välttämättömänä luontopääomana, joka vaatii hoitoa ja investointeja. Se on elinehto, että yhteiskunnat selviytyvät tulevaisuudessa. (The University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2023, 5.)

2.2 Yritysten toiminta ja planetaariset rajat

Työnantajayritykset näkevät luontokadon merkittävänä toimintaympäristöön ja yrityksen menestykseen vaikuttavana tekijänä. Luonnon monimuotoisuus huomioidaan monen yrityksen toiminnassa, mutta resursseja luonnon monimuotoisuustoimiin on kohdistettu harvoissa yrityksissä, ilmenee Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n kyselystä (EK 2022). McKinseyn (2022) analyysissä puolestaan 500 maailman suurimmasta yrityksestä 51 prosenttia näyttää huomioivan luonnon monimuotoisuuden, mutta vain viidellä prosentilla on siihen asetetut tavoitteet. Suomessa puolestaan 13 prosentilla työnantajayrityksistä on tavoitteet, joita mitataan (EK 2022).

Yritykset voivat muuttaa toimintansa planetaaristen rajojen mukaiseksi, kun edistetään toiminnallista taloutta eikä keskitytä lineaarisen talouden vihreällistämiseen. Toiminnallisessa taloudessa on kyse koko kuluttamisen muutoksesta. Siinä otetaan aiempaa paremmin huomioon loppukäyttäjät ja resursseja säästävät talousmallit. Yritykset pyrkivät kehittämään tuotteiden käyttöä sen sijaan, että keskittyisivät niiden omistamiseen. (Euroopan talous- ja

sosiaalikomitea 2016.) Fabrice Bonnifetin (2022, 35) mukaan yritysten on lopetettava pelkäämään negatiivisten ulkoisten vaikutustensa leikkaaminen tai kompensoiminen ja sen sijaan vaikuttava myönteisesti yhteiskuntaan ja ympäristöönsä. Bonnifet (2022, 35) pitää vihreää kasvua myyttinä ja kehottaa hyväksymään, että kaupallisten ratkaisujen koko elinkaarta on vähennettävä energiaintensiivisemmäksi. Kering Group ja Cambridgen yliopiston kestävä kehityksen instituutti kannattavat sitä, että yritysten tulisi ennakoivasti palauttaa paikallisen ympäristön toimintakyky paikallisia rajoja kunnioittaen sen sijaan, että ne arvioisivat oikeudenmukaista osuuttaan globaaleista rajoista (Li ym. 2021).

Yritysten on pohdittava tuotteitaan ja palveluitaan sen mukaan, mitä ekosysteemit voivat tuottaa planetaarisissa rajoissa, sillä resurssija ei ole rajattomasti käytettävissä. Yritysten on määriteltävä itsensä uudelleen ja pyrittävä luomaan osallistavampia liiketoimintamalleja. Yritysten on siirryttävä ekologiseen suunnitteluun, jossa perusajatus on tuottaa vähemmän ja lisätä käytön intensiteettiä. (Bonnifet 2022, 36.) Ilmastohätätila ei ole pysäytettävissä. Siksi tuleviin kriisien vakavuutta tulisi vähentää sopeutumalla niihin ennalta mahdollisimman paljon. Tämä edellyttää muun muassa vahvoja säännöksiä; kieltoja, finanssipolitiikan ja lainsäädännön tukemia direktiivejä, yhteiskunnan jäsenten yleistä tietoisuutta ja yritysten liiketoimintamallien muutosta. (Bonnifet 2022, 37.)

Yrityksen matka uudistavaan liiketoimintaan vaatii pitkäjänteisyyttä, koska edellytyksenä on tehdä merkittäviä muutoksia niin yrityksen olemassaolon tarkoitukseen, strategiaan, liiketoimintamalliin ja tuotantoon (Hellström 2023, 67). Kiertotalous on avainasemassa uudistavan kasvun luomisessa. Siinä toiminta keskittyy resurssien jatkuvaan uudistamiseen. Materiaalien käytössä ja tuotteiden suunnittelussa huomioidaan niiden palautuminen ihmiskunnan rakentamisiin ainekiertoihin tavalla, joka tukee luonnon ekosysteemejä. Sen ansiosta hyödykkeiden tuottamisella ja käytöllä on kasvattava vaikutus ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen pääoman näkökulmasta. Yrityksille tämä tarkoittaa innovointia ja uudistumista.

Uudistava, kiertotalouden mukainen liiketoiminta edellyttää isoa strategista päätöstä. Muutokseen tarvitaan systemaattista muutosta ja johtoryhmän tukea. Lisäksi kaikkien, niin johdon kuin henkilöstön, on ymmärrettävä mitä kiertotalous on ja sen vaikutukset omaan työhön. (Ethica 2018, 13.)

Yrityksiltä edellytetään yksilöllistä ja kollektiivista muutosprosessia, joka ulottuu niin organisaation sosiaalisiin normeihin, prosesseihin kuin käyttäytymiseen. Kestävyysmurrokselle on ominaista jatkuva, keskusteleva ja keskeneräinen luonne. Tämä puolestaan on ristiriidassa perinteisen yritystoiminnan kanssa. Yrityksissä pyritään ennustettavuuteen, jossa strategioita suunnitellaan ja toteutetaan pitkäjänteisesti. Kestävyysmurros puolestaan edellyttää systemistä johtamista, jolloin vaikutetaan toimijoiden välisiin rajapintoihin ja suhteisiin eikä yksittäisiin systeemin osiin. Kestävyysmurrosta rakennetaan jatkuvasti kehittyvällä dialogilla.

Systeemisellä johtamisotteella pidetään yllä dialogia ja yhteisymmärrystä eri sidosryhmien kanssa sekä niiden välillä. (Siivonen ym. 2022, 218-219.)

2.3 Keinoja ekologiseen jälleenrakennukseen

Ekologiseen jälleenrakennukseen tarvitaan uudistavaa, vihreää siirtymää, koska globaali yhteiskunta elää yli ekologisten eli planetaaristen varojensa. Tällöin on välttämätöntä siirtyä kestävämpään tuotantoon ja kulutukseen. Ekologisella jälleenrakennuksella tarkoitetaan yhteiskunnan rakenteiden, käytäntöjen ja materiaalivirtojen uudistamista. (Soininen, Juhola, Kahiluoto, Korhonen-Kurki & Salomaa 2022, 118.) Jotta ekologisen jälleenrakennuksen tavoitteet saavutetaan ja kestävyyskriisi voidaan ratkaista, vaatii se sivistykseltä maailmanlaajuisen, planetaarisen ymmärryksen, vastuun ja toiminnan tarkastelua sekä kehittämistä. (Haverinen ym. 2021, 42.)

Kestävän tulevaisuuden rakentamiseen tarvitaan mukaan kaikki yhteiskunnan toimijat. Jokaisen päätöksentekijän vastuulla on tunnistaa riskejä ja mahdollisuuksia sekä rakentaa planetaariset rajat huomioivaa tuotantotapaa ja ekososiaalista sivistystä. (Apajalahti ym. 2022, 2-3.) Ekologinen jälleenrakennus edellyttää kykyä ymmärtää polkuriippuvuuksia, tunnistaa muutosten luonnetta ja tuottaa ihmisen ja luonnon hyvinvointia tukevaa muutosta epävarmassa ympäristössä. Tulevaisuustietoisuus on kykyä ymmärtää ja ennakoida tulevaisuutta sekä valmistautua tulevaisuuteen. Sen avulla luodaan ymmärrystä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista, toimijuutta muutosten edessä, kykyä systeemiseen ajatteluun ja toisista huolehtimiseen. Yhteiskunnallisella keskustelulla toisten toimijoiden kanssa pystytään ottamaan haltuun epävarmuuksia. Tärkeää olisi, että päätöksentekijät, elinkeinoelämä ja kuluttajat saisivat jaettuina kokemuksia siitä, että kestävyys tarkoittaa sujuvaa arkea, jokapäiväisten valintojen kohtuuhintaisuutta sekä hyvinvointia ja terveyttä. (Apajalahti ym. 2022, 6-8; Löf 2021.) Tieteidenvälisellä tutkimuksella on osoitettu, että positiiviset kestävyysvisiot tuovat eri toimijoita yhteen ja auttavat murrospolkujen rakentamisessa. Tämä edellyttää, että tarjolla on eri toimijoita sopuisasti yhteen tuovia pitkäjänteisiä prosesseja. (Apajalahti ym. 2022, 10.)

Ihmisten arvojen pitää olla riittävästi kestävän hyvinvoinnin puolella, jotta muutos on mahdollinen. Nopeasti toteutettava vihreä siirtymä vaatii poliittista muutosta, jotta toivotunlainen kansalaisuus tehdään mahdolliseksi. (Löf 2021.) Säde Hormion (2020, 104) mukaan ilmastomuutosta voidaan hillitä tehokkaasti kansainvälisillä päästösopimuksilla ja politiikkatoimilla, mutta nykytilanne on tästä kaukana ja vallan vaihtuminen voi merkitä, että ilmastotoimissa otetaan takapakkia. Ohjaukeinoilla muovataan arkista toimintaympäristöä. Tuotannon ja kulutuksen mekanismeihin voidaan vaikuttaa lainsäädännöllä, pakotteilla, verotuksella, taloudellisilla ohjaukeinoilla ja ohjaamalla investointitukia kestävä kehityksen kohteisiin (Primmer 2021, 195-196; Löf 2021; Siivonen 2022, 205). Kestävyyden edistämiseksi käytetään tiedottamista, koulutusta ja informaatio-ohjausta, kuten ohjeita, tietoaineistoja, laskureita

ja neuvontapalveluita. Tiedolla ohjaaminen räätälöidään vastaanottajille, kuten toimialoille, tietoa käyttäville organisaatioille kuin eri käyttäjäryhmille. (Primmer 2021, 195-196; Siivonen 2022, 205.)

Kestävyyspaneeli (Apajalahti ym. 2022, 15) on laatinut suosituksen valtionhallinnon tehtäviksi ohjata eri toimijoita kestävyysmurroksessa. Yritystoiminnan ohjauksen osalta suosituksessa kehoitetaan:

- Luomaan mekanismit keskeisten ympäristöhaittojen ja -hyötyjen hinnoitteluun sekä sisällyttämään ne raaka-aineiden ja tuotteiden hintoihin.
- Vahvistamaan reilun palkkauksen ja säällisten työolojen takaaminen valtioiden välisen yhteistyön avulla.
- Varmistamaan verotuksella ja muilla taloudellisilla ohjauskeinoilla, että yrityksen toiminnasta saatava taloudellinen tulos ei hyödytä suhteettomasti vain osakkeenomistajia. Tuloksella rahoitetaan myös yhteiskunnan infrastruktuuri- ja koulutustehtäviä, jotka mahdollistavat yritysten toiminnan.
- Virittämään verotus ja taloudellinen kannustinjärjestelmä kestävyysmurrosta tukevaksi.
- Tarjoamaan alustoja toimialojen kestävyystoimien yhteiskehittämiselle.
- Ohjaamaan uusien innovaatioiden ja yritysten rahoitusehtoja suuntaan, jossa mitataan ekologista jalanjälkeä, kestävyys siirtymän mahdollistamista, sosiokulttuurista kestävyyttä ja pitkän aikavälin taloudellista tuottoa. (Apajalahti ym. 2022, 15.)

2.4 Sääntely ohjaa yritysten toimintaa

Yritysten kestävästä kehityksestä ohjataan esimerkiksi lainsäädännöllä ja sääntelyllä. Ympäristöpolitiikkaa perustellaan ympäristön tilan parantamisella ja kestävyydellä sekä luonnon myönteisillä vaikutuksilla ihmisten hyvinvointiin. Silti ympäristöpolitiikan katsotaan rajoittavan yritystoimintaa, sillä ympäristösäädökset, luvat ja niihin liittyvät prosessit koetaan hankaloittavina ja hitaina. Suomessa, EU:ssa ja OECD-maissa sääntelyä on sujuvoitettu siirtämällä painopistettä kannustimiin. (Primmer 2021, 194.)

Yritysten kestävästä kehityksestä vaikuttavaa sääntelyä on edistetty 2020-luvulla useilla toimintaohjelmilla, asetuksilla, strategioilla ja direktiiveillä. EU:n Green Deal eli vihreän kehityksen ohjelmassa tähdätään kestävästä kasvuun ja Euroopan kilpailukykyyn parantamiseen. Ohjelma lähtee siitä, että Euroopan tulevaisuus on riippuvainen terveestä maapallosta, johon keinoina ovat ilmastonmuutoksen hillintä, talouskasvun irtikytkentä luonnonvarojen käytöstä, luontokadon pysäyttäminen ja reilu siirtymä. (Pantsar 2023, 17.)

Maailmanlaajuisen Kunming-Montreal päätöksen on hyväksynyt yli 190 maata. Sen tavoitteena on pysäyttää globaali luontokato vuoteen 2030 mennessä ja kääntää kehitys luontomyönteiseksi. (Pantsar 2023, 15.) Sama tavoite on EU:n biodiversiteettistrategiassa. Ennallistamisasetuksella puolestaan tähdätään luontokadon pysäyttämiseen luonnon tilaa parantamalla. (Pantsar 2023, 17-19).

Kiertotalouden toimintaohjelmalla pyritään valtavirtaistamaan kiertotalouden laajentuminen talouden valtavirran toimijoihin. Siinä todetaan, että EU:n pitää siirtyä uusintavan kasvun malliin. Kestävän rahoituksen kriteeristö eli taksonomia asettaa luokittelun ja kriteerit sille, millaiset rahoituskohteet ja hankkeet voidaan katsoa kestäviksi ilmaston ja ympäristön kannalta, eikä pelkän lainsäädännön noudattaminen välttämättä takaa kestävyyttä. (Pantsar 2023, 20-21; Hellström 2023, 19.)

YK:n vuonna 2020 julkaiseman biodiversiteettiraportin mukaan ilmastonmuutos ja luonnon monimuotoisuuden katoaminen ovat kietoutuneet toisiinsa. Niiden takana olevat ihmisten aiheuttamat syyt voimistuvat entisestään. Tätä kehitystä ei ole pystytty hidastamaan asetuilla kansainvälisillä tavoitteilla, koska niitä ei ole saavutettu. Oikeansuuntaisia päätöksiä ja toimenpiteitä on tehty. Niillä on esimerkiksi onnistuttu estämään monen lajin sukupuuttoon kuoleminen. (Sihvonen ym. 2021, 84.)

Vuonna 2022 asetetussa Kestävän rahoituksen työryhmässä on todettu, että vihreä siirtymä edellyttää järjestelmätason muutoksia läpi koko yhteiskunnan ja kokonaisvaltaista talouden rakenteiden uudistamista. Työryhmän mukaan ilmastonmuutos ja luontokato on ratkaistava yhdessä ja vihreä siirtymä on otettava huomioon kaikessa julkisissa varoissa hyödyntävässä päätöksenteossa. (Pantsar 2023, 24.)

Eri alojen aloitteet luovat uutta sääntelyä. Esimerkiksi Nature Action +100 aloitteella maailmanpankki ja muut sijoittajat haluavat vauhdittaa luonnon monimuotoisuuden kannalta avainroolissa olevien toimialojen 100 valitun yrityksen toimenpiteitä luontokadon pysäyttämiseksi ja suunnan kääntämiseksi. Sijoittajat pyrkivät edistämään politiikkadialogia yritysten ja päättäjien välillä. (Pantsar 2023, 28.)

Luontokadon aiheuttamat riskit voidaan jakaa fyysisiin riskeihin ja riskeihin, jotka liittyvät siirtymään kohti luontopositiivista yhteiskuntaa. Fyysisiä riskejä ovat raaka-aineiden saatavuus ja niiden hintojen vaihtelu. Siirtymään liittyviä riskejä ovat lainsäädännön muutokset, virheinvestoinnit, varallisuuden arvon aleneminen, rahoituksen ehdot ja saatavuus, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset, maine, brändi ja sosiaalinen toimilupa. (Pantsar 2023, 56.) Elinkeinoelämän mukaan sidosryhmien vaatimukset luontotoimiin, niiden riittävyyteen ja läpinäkyvyyteen tulevat kasvamaan (Pantsar 2023, 58).

Hitaasti eteneviin ympäristöongelmiin on esitetty ratkaisuksi tiedollista johtamista. Se on ympäristöpolitiikan ohjauskeinona epävarmempi vaikutuksiltaan kuin sääntely tai taloudellinen ohjaus. Luontoarvoihin liittyvä tieto ei hillitse kulutusta tai rakentamista tarpeeksi. Ympäristöpolitiikkaa on edistetty hyödyntämällä yhteistoimintaan ja yhteistyöhön pohjautuvia ohjauskeinoja. Yhteistoimintaverkostoilla ja -alustoilla, yhteistyöhankkeilla ja kokeiluilla on saatu aikaan uusia näkökulmia ja käytännön ratkaisuja. (Primmer 2021, 197.)

Eeva Primmerin (2021, 200) mukaan ympäristöpolitiikkaa tulisi muotoilla innovatiivisesti eri tahojen yhteistyönä ja yli toimialarajojen. Hän peräänkuuluttaa laajempaa ja parempaa sitoutumista ympäristötavoitteisiin. Haitan aiheuttajalle tulisi olla vastuu päästöistä. Yksi vastuunjakamisen muoto olisi kompensatio, joka ohjaisi yritykset ensisijaisesti välttämään haittoja ja turvautumaan kalliiseen kompensatioon viimeisenä keinona. (Primmer 2021, 200-202.)

3 Transformatiivinen muutos

Kokonaisvaltaisesti kestävä yhteiskunnan rakentamiseksi tarvitaan uusia malleja, jotta kestävyyskriisin ratkaisuun tarvittava transformaatio voidaan toteuttaa. Tämä edellyttää systeemisiä muutoksia niin teknologiassa, käyttäytymisessä, yhteiskunnan järjestelmissä, rakenteissa, ihanteissa kuin ajattelutavoissa. Tällöin ihmisten käytös kehittyisi sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestäväan suuntaan ja tapahtuisi planetaarisissa rajoissa. (Haverinen ym. 2021, 31.) Transformaation tulee ulottua yhteiskunnan kaikille tasoille ja sektoreille, jolloin näiden olennaisten muutosten tulee lähteä liikkeelle uskomuksista, arvoista, ihanteista ja ajattelumalleista. Tällöin perustavanlaatuinen muutos saadaan käyntiin poliittisella ja käytännön tasolla. (Haverinen ym. 2021, 31; O'Brien & Sygna 2013, Haverisen ym. 2021, 33 mukaan.) Kestävyysongelmien ratkaiseminen edellyttää transformatiivista eli uudistavaa oppimista, joka tarkoittaa, että kyetään arvioimaan ja muuttamaan omia, syvälle juurtuneita käsityksiä. (Sivonen ym. 2022, 2011.)

Yhteiskunnallisen transformaation aikaansaamiseksi on tärkeää tuoda aikuisväestölle luontosivistystä ja uudistavaa oppimista esimerkiksi työelämässä tapahtuvan oppimisen kautta. Sivistyksen tulisi sisältää ajatus moninaisesta luontosivistyksestä. Tähän kuuluu kyky tiedollisesti tuntea luontoa ja aktiivinen kiinnostus sen kokemiseen. (Haverinen ym. 2021, 46.)

3.1 Regeneratiivinen liiketoiminta

Uudistavassa, regeneratiivisessa liiketoiminnassa lähtökohtana on ongelmien juurisyihin puuttuminen ja samalla ratkaistaan kyseisistä syistä aiheutuneita ongelmia. Tämän ansiosta yhteiskunnat voivat selviytyä nykyistä paremmin yllättävistä häiriöistä. Uudistavassa liiketoiminnassa on kyse ajattelutapojen ja kulttuurin muutoksesta. Tämä edellyttää niin eettistä

ajattelua, luovuutta kuin erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien kuvittelua sekä kykyä hylätä vanhat ajattelutavat ja -mallit. (Hellström 2023, 6.)

Yritysvastuu 2023 -tutkimuksessa (FIBS 2023) on noussut esiin, että regeneratiiviseen ajatteluun perustuva liiketoiminta on rantautumassa Suomeen. On huomattava, että uusintavaa taoloutta ja liiketoimintaa ei voi rakentaa ulkopuolelta annetuilla toimenpiteillä. Uusintava ajattelutapa on sisäistettävä ja opittava soveltamaan sitä omaan toimintaympäristöönsä. (Hellström 2023, 63.)

Hiilineutraalin toiminnan tavoittelu on tärkeää, mutta riittämätöntä. Tarvitaan regeneratiivista eli uudistavaa muutosta, jolla tarkoitetaan uudelleen tulkintaa ja luontia sekä täysin uudenlaisia lähtökohtia. Uudistava muutos edellyttää arvon lähteisiin pohjautuvaa ajattelua ja toimintaa. (WBCSD 2022, 23). Kokonaisvaltaisessa, kestävässä muutoksessa tarvitaan uudistavan kehityksen lähestymistapoja. Uudistavassa muutoksessa ei ole kyse pelkästään haittojen minimoinnista vaan pyritään saavuttamaan myönteisiä nettohyötyjä integroiduille luonnon- ja sosiaalisille järjestelmille. Prosessia voi kuvata aktiiviseksi ja jatkuvasti kehittyväksi, jossa vanhojen toimintatapojen parantamisen sijaan luodaan uusia toimintatapoja. Uudistavassa muutoksessa on kyse erityisesti ajattelutavan ja maailmankuvan muutoksesta. (Camrass 2023; Wahl 2019.) Uudistava kestävyys voidaan määritellä yhteisluovaksi kumppanuudeksi luonnon kanssa (Hahn & Tampe 2020). Uudistaminen merkitsee, että ei vältetä vain haittoja vaan luodaan sosiaalisille ja ympäristöjärjestelmille kykyä elpyä ja kukoistaa. Uudistava ajattelu edellyttää menemään riskien vähentämisestä kohti kapasiteetin lisäämistä itseään ylläpitävään elämään, jolloin on mahdollista saavuttaa kestävä elämä planetaarisissa rajoissa. (WBCSD 2022, 86.)

Yrityksen kannalta transformatiivisessa muutoksessa on monia keskeisiä tekijöitä. Uudistavassa ajattelussa merkityksellistä on se, että jokainen paikka ja yhteisö, jossa yritys toimii, on ainutlaatuinen, jolloin siihen liittyy omanlaisiaan haasteita ja mahdollisuuksia. Yritykselle on tärkeää omaksua kuhunkin yhteyteen lähestymistapa, joka on räätälöity tiettyyn toimintaympäristöön. Yritykseltä odotetaan tukea ympäröivien ekosysteemien ja yhteisöjen kasvu- ja kehityskykyyn. Tämä tarkoittaa, että nykyisten haasteiden ratkaisemisen lisäksi tunnustetaan tulevaisuuden mahdollisuudet. Systeminen ajattelutapa edellyttää ymmärrystä monimutkaisista yhteyksistä, jotka muodostavat järjestelmän, johon yritysikin kuuluu. Tärkeää on, että yritys määrittelee panoksensa, jonka voi antaa niihin arvoketjuihin, joilla tavoitellaan koko maapallon kestävää hyvinvointia. (WBCSD 2022, 87.)

Transformatiivisen muutoksen voi saavuttaa vain uudistamalla perusteellisesti niin yritykset, talousjärjestelmän kuin yhteiskunnatkin. Uudistukset edellyttävät liiketoiminnan strategisen ajatustavan muutosta, johon kuuluvat:

- kapitalismin muuttaminen niin, että se palkitsee todellista ja kokonaisvaltaista arvontuontia eikä sen riistämistä muilta,
- pitkän tähtäimen resilienssin muuttamista ja
- yritysvastuuta, joka perustuu ennallistavuuteen. (WBCSD 2022, 8.)

Perustavanlaatuisessa muutoksessa resilienssi rakennetaan nousemalla vakiintuneiden ajattelumallien yläpuolelle ja tunnistetaan muutoksen vipukohtia (Hellström 2023, 60). Yritysten resilienssi on kykyä ennakoida muutosta ja valmistautua siihen. Tämän jälkeen olosuhteisiin voi sopeutua tavalla, joka tarjoaa yrityksille suurimman mahdollisuuden menestyä pitkällä aikavälillä. Kestäviä yrityksiä luonnehtii moninaisuus, modulaarisuus, yhtenäisyys ja sopeutumiskyky. Näitä keskeisiä ominaisuuksia tulee tarkastella eri yritystoimintojen kautta, kuten toimitusketjun hallinnan, hankintojen, varainhallinnan, yrityshallinnon, riskien hallinnan, henkilöstöhallinnon ja strategian. Näin yrityksellä on mahdollisuus ennakoida, omaksua ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Se pystyy hahmottaa oman roolinsa sidosryhmiensä resilienssin vahvistamisessa. (WBCSD 2022, 84-85.)

Uusintavan organisaation toiminta perustuu periaatteille, kuten holismille, keskinäisriippuvuudelle, ainutlaatuisuudelle, evolutiivisuudelle, solmuille eli tasapuolisesti jaetulle päätösvalalle solmukohtat huomioiden ja kehityshakuisuudelle. Yrityksessä hallitaan uusia mahdollisuuksia luova vuorovaikutus, yrityksessä koko henkilöstöllä on mahdollisuus ilmaista potentiaalinsa ja luodaan olosuhteita, jotka tukevat elämää niin yrityksessä kuin ympäristössäkään. Yritys resursoi henkilöstönsä kasvuun ja terveyteen. (Hellström 2023, 64.)

Yrityksen tulee ottaa innovointiin mukaan työntekijöiden lisäksi yhteistyötahot ja asiakkaat. Tällä taataan se, että esimerkiksi teknologiat ovat resilienttejä, kestäviä ja uudistavia koko arvoketjun pituudelta (WBCSD 2022, 99.) Ihmisten kulutusvalintojen vaikutuksiin puuttuminen koetaan vaikeaksi, koska lyhyellä aikavälillä yritysten menestys on välittömästi kytköksissä kasvavaan kulutukseen. Silti niiden pitkän aikavälin menestyksen kannalta on merkittävää, että kehitys on uudistavaa. Yritysten tulisi kehittää uusia liiketoimintamalleja, jotka voivat irrottaa kasvun ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista. Lisäksi pitää muuttaa tavat olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, jolloin tuloksena on pysyvämpiä, tiiviimpään yhteistyöhön perustuvia asiakassuhteita. (WBCSD 2022, 102.)

Yritykset ovat mainosten avulla muokanneet kulttuurinormeja ja tavoitteita. Nyt näitä taitoja tulisi hyödyntää luomalla kysyntää kestäville elämäntavoille motivoimalla ihmisiä omaksumaan uusia kulutusmalleja. Psykologinen tutkimus on osoittanut, että moraaliset ja sosiaaliset palkinnot ovat tehokkaampia käyttäytymisen muuttamiselle kuin taloudelliset kannustimet. Ihmiset tarvitsevat muutokseen aikaa, resursseja ja aseman yhteisöissä ja yhteiskunnassa. Yritysten tulisi tarjota ihmisille kestävyyyteen liittyvää oleellista tietoa, jonka perusteella he voivat tehdä tietoisia ostopäätöksiä. Tämän lisäksi kestävä elämäntyylin tulee olla

tavoittelemisen arvoista. Työnantaja voi auttaa työntekijöitä muutoksessa tarjoamalla työolosuhteet, jossa huomioidaan muutoksessa tarvittavat asiat. Työnantajat voivat kannustaa työntekijöitä kestäväan elämäntapaan monipuolisin keinoin, kuten koulutuksilla, kestävien työmatkojen tukemisella ja antamalla vaikutusmahdollisuuksia työntekijöille. (WBCSD 2022, 103.)

Yrityksillä on mahdollisuus monin tavoin edistää transformatiivista muutosta. Ne voivat vaikuttaa poliittiseen ympäristöön kestäväan muutoksen tukemisessa. Yritysten tulisi ylittää minimistandardit eli tehdä enemmän kuin noudattaa lakiin perustuvia määräyksiä. Yritysten tulisi mukauttaa kaikki poliittisesti vaikuttava toimintansa kestävyystavoitteisiinsa ja lausuntoihinsa olemassaolonsa tarkoituksesta. Yrityksestä tulisi tehdä strateginen kumppani poliittisessa päätöksentekoprosessissa ja valjastaa yritystoiminnan innovointikyky luomaan uusia poliittisia ideoita. Yritystoiminnassa pitäisi innovoida luontopohjaisia ratkaisuja. (WBCSD 2022, 105.)

Tulevaisuuden ja strategisten ennakoitimenetelmien avulla voidaan syventää uudistavia lähestymistapoja niin käsitteellisesti kuin käytännössäkin. Huomioitavaa on, että uudistavat tulevaisuudet ovat kontekstikohtaisia ja ainutlaatuisia. Transformatiivisilla lähestymistavoilla tuetaan ekologista maailmankuvaa ja yritetään saada aikaiseksi yhteisevoluutiota ihmisen ja luonnon järjestelmien välille. (Camrass 2023.)

Perinteisen ja uudistavan liiketoiminnan keskeiset erot tulevat erityisesti esiin perustavanlaatuisuudessa ja luontolähtöisyydessä (Taulukko 1.)

PERINTEINEN LIIKETOIMINTA	UUDISTAVA LIIKETOIMINTA
Talous etusijalla, ihminen ja ympäristö toissijaisia toiminnassa	Liiketoimintastrategia pohjautuminen planeetan järjestelmävaatimuksiin
Lineaarinen talous	Kapitalismin muuttaminen palvelemaan kokonaisvaltaista arvonluontia
Päätösten lyhytnäköisyys	Pitkän tähtäimen resilienssin rakentaminen
Haittojen minimointi	Yritysvastuun perustuminen ennallistavuuteen
Ymmärtämättömyys kestävyysasioita	Ongelmien juurisyiden muuttaminen
Lain minimistandardien mukaan toimiminen	Kokonaisvaltainen muutos
Resurssit eivät suuntaudu kestäväan kehitykseen	Lisätään kapasiteettia itseään ylläpitävään elämään
Vanhoiden toimintatapojen parantaminen	Toimintamallin ottaminen luonnon toiminnasta
Ajattelu: mekanistinen, lyhytnäköinen ja siilomainen	Systeemisyyys, ymmärrys keskinäisriippuvuuksista
Kulutuksen lisääminen	Kulutuksen kulttuurinormien muokkaaminen
	Luonto kumppanina

Taulukko 1: Perinteisen ja uudistavan liiketoimintojen vertailu (Tiedot: WBCSD 2022; Ramm-Schmidt 2023a; Ramm-Schmidt 2023b)

Perinteisessä liiketoiminnassa talous on etusijalla ja luonto nähdään resurssina, kun uudistavassa liiketoiminnassa luonto on kumppani eli luontoa ei riistetä. Tämä näkyy jo siinä, että liiketoimintastrategia perustuu planeetan järjestelmävaatimukseen ja yritysvastuu pohjautuu luonnon ennallistavuuteen. Kuluttajien suuntaan liiketoiminnat eroavat siinä, että perinteinen liiketoiminta perustuu kulutuksen lisäämiseen, kun taas uudistavassa liiketoiminnassa kuluttajille tuotetaan palveluja ja tuotteita planeetan rajoissa. Lisäksi valistetaan kuluttajia, jotta kulutus vähenisi. Toisin kuin perinteisessä liiketoiminnassa vastuullisuus ylittää laista tulevat

minimivaatimukset reilusti uudistavassa liiketoiminnassa. Perinteisessä liiketoiminnassa ideana on parantaa olemassa olevia toimintatapoja, kun taas uudistavassa lähdetään luomaan kokonaan uusia tapoja toimia luonnon toimintamalleja mukaillen. Uudistavassa liiketoiminnassa muutetaan ongelmien juurisyitä, kun perinteisen liiketoiminnan voidaan nähdä olevan lyhytnäköistä ja siilomaista.

3.2 Muutospoluilla kohti uudistavaa liiketoimintaa

World Business Council for Sustainable Development on kehittänyt Visio 2050: Muutoksen aika -raportissaan (2022) yhdeksän muutospolkua, joiden avulla voidaan elää hyvää elämää maapallon kantokyvyn rajoissa. Uudistavassa liiketoiminnassa muutetaan juurisyitä, jotta saadaan aikaan perustavanlaatuisia muutoksia. Visio tarjoaa yrityksille viitekehyksen, jolla toteuttaa kokonaisvaltaista muutosta. Johtajuudelta tämä edellyttää yhteistä visiota, systeemistä ajattelua ja ajatustavan muutosta. (WBCSD 2022,9.) Uudistavaa liiketoimintaa ei voida täysin suunnitella, jolloin uudistavat organisaatiot hyötyvät siitä, että johtajat luovat ja ylläpitävät reflektiivistä organisaatioilmapiiriä, jossa työntekijöitä rohkaistaan olemaan eri mieltä strategisesta suunnasta ja kasvattamaan refleksiivisuutta. (Hahn & Tampe 2020.)

Transformatiivista muutosta voi toteuttaa yhdeksän muutospolun avulla, joilla tavoitellaan kestävä, päästötöntä elämää ja hyvinvointia sekä resursseja suunnataan kestävästi. Muutospolkujen aiheina ovat:

- energia
- liikenne ja liikkuminen
- elinympäristöt
- tuotteet ja materiaalit
- rahoitustuotteet ja -palvelut
- yhteydet
- terveys ja hyvinvointi
- vesi ja sanitaatio
- ruoka (WBCSD 2022, 8).

Muutospoluissa voidaan lisäksi hyödyntää kestävä kehityksen tavoitteita suunnatessa toimia tuloksellisesti oikeisiin kohteisiin. Vesi ja sanitaatio voidaan esimerkiksi yhdistää kuuteen kestävä kehityksen tavoitteeseen; ei nälkää, terveyttä ja hyvinvointia, puhdas vesi ja sanitaatio, vastuullinen kuluttaminen, vedenalainen elämä ja maanpäällinen elämä. (WBCSD 2022, 25).

Uudistavassa liiketoiminnassa otetaan lähestymistavaksi tietyt sosiaalis-ekologisesta-systeemistä itsestään tulevat vaatimukset eli liiketoimintastrategia johdetaan suoraan planeetan järjestelmävaatimuksista. Uudistava liiketoiminta saattaa edellyttää perustavanlaatuisia

muutoksia liiketoimintamalliin ja ensisijaisena liiketoimintatavoitteena voi joutua poikkeamaan lyhyen aikavälin voiton maksimoinnista. Uudistava liiketoiminta mahdollistaa yritysten taloudellisen elinkelpoisuuden ja yhdistää sosiaalis-ekologisen-systeemin elinkelpoisuuden ja kestävyuden organisaation tulokseen. (Hahn & Tampe 2020.)

Uudistavan liiketoiminnan käytännöt perustuvat jatkuvaan kokeiluun, reflektiivisiin prosesseihin ja systeemin palautteeseen perustuviin luotauksiin. Käytännöt ovat kollektiivisia ja osallistavia, koska niihin kuuluvat kaikki sosiaalis-ekologiseen-systeemiin kuuluvat toimijat. Tällainen kehitys vie painopistettä kohti yhteisoppimista ja yhteiskehittämistä. (Hahn & Tampe 2020.)

Transformatiivinen muutos alkaa henkilökohtaisesta kehityksestä, jossa on kyse kunkin paikan, yksilön ja kulttuurin ainutlaatuisen olemuksen paljastamisesta. Kyse on paikallisten ja alueellisten valmiuksien kehittamisestä. Yritysten on ymmärrettävä, että modernin maailman monimutkaisuuteen voi osallistua vain yhdistämällä globaalin yhteistyön, solidaarisuuden ja tiedonvaihdon parhaat puolet paikallisen yhteistyön, yhteisön ja sopeutumisen parhaisiin ominaisuuksiin. (Wahl 2019).

4 Kestävä muutos edellyttää planetaarista kansalaisuutta

Planetaarisesti vastuulliselle kansalaiselle on ominaista ymmärtää arkisten valintojensa vaikutukset ihmiskunnan yhteiseen tulevaisuuteen maapallolla (Löf 2021). Planetaarinen kansalaisuus rakentuu ekososiaaliselle sivistysajattelulle, jossa painotetaan ihmisten vastuuta toiminnastaan globaalissa ympäristössä. Ekososiaalisesti sivistynyt ihminen tunnistaa keskinäisriippuvuuksia ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen todellisuuden välillä (Oksanen 2021, 124). Hän omaa kykyä kuunnella toisia, sietää epävarmuutta, on vastuullinen ja omaa toimijuutta sekä taitoa osallistua ympäristökriisien ratkaisemiseen. (Siivonen ym. 2022, 215.) Ympäristöstä vastuuta tunteva ihminen arvostaa ympäristöä, tietää ympäristöasioista, kokee ympäristökysymykset henkilökohtaisesti merkityksellisiksi ja uskoo voivansa vaikuttaa niihin. (Cantell ym. 2020, 89.)

4.1 Planetaarisella sosiaalipedagogiikalla perusta kestäväälle tulevaisuudelle

Planetaarinen sosiaalipedagogiikka tähtää ihmisen asettumiseen maailmaan nykyistä harmonisemmin. Planetaarisessa sosiaalipedagogiikassa yhdistyy sosiaalis-ekologisen maailmankuvan kolme ulottuvuutta: tilallinen, ajallinen ja eettinen. Niille rakentuu jokapäiväinen elämä. Se käsittää syklisen oppimisprosessin, joka vuorottelee kognitiivisen, metakognitiivisen ja episoteemisen oppimisen välillä. Perimmäisenä tavoitteena on luoda perusta ihanteiden, arvojen ja kulttuurin perustavanlaatuiselle muutokselle, joka muokkaa ihmisen käyttäytymistä kestäväen tulevaisuuden turvaamiseksi tarvittavilla tavoilla. (Hämäläinen ym. 2023, 615; Salonen

2023.) Kestävän elämän edellytyksenä on vahva henkilökohtainen yhteenkuuluvuuden tunne sisäisesti ja ulkoisesti. Kestävää elämää tukee sosiaalinen yhteenkuuluvuus, joka näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä. (Hämäläinen ym. 2023, 632.)

Arto O. Salosen (2023) mukaan nykyisten sukupolvien eettinen haaste on se, miten nykyiset sukupolvet perustelevat tuleville sukupolville tapansa elää. Nykyisten kansalaisten moraalinen velvollisuus on varmistua, että tuleville sukupolville jää vähintään samanlaiset tai paremmat mahdollisuudet elää kuin edellisillä sukupolvilla on ollut. Oman olemassaolon merkityksellistäminen voisi tapahtua olemalla ratkaisijan roolissa ja olemalla maailmaa varten. (Salonen 2023.) Avain kestäväan kehitykseen on perustavanlaatuinen muutos ajattelussa. Tähän tarvitaan systeemistä ymmärrystä materiaalien kiertokulusta ja arjen valintojen sekä toimien vaikutuksesta. Kestävää tulevaisuutta ei voida rakentaa ilman, että opitaan historiasta. Samalla tulevaisuus on seurausta kollektiivisista toimista menneisytydessä ja nykyisyydessä. Transformatiivisessa lähestymisessä määritellään uudelleen ihmisenä oleminen ja suhde ympäröivään todellisuuteen. Kaikki uusi edellyttää kuvittelukykyä ja sen nimeämistä mikä on poissa. (Hämäläinen 2023, 623; Salonen 2023.)

Transformatiivisessa oppimisessa henkilökohtaisten ja yhteisten arvojen uudistamiseen liittyy päättelyä ja ymmärrystä, arvojen kokeilua toiminnan kautta, tunteiden käsittelyä ja reflektointia muiden kanssa (Hämäläinen ym. 2023, 630.) Oppiminen voidaan jakaa kolmelle tasolle. Kognitiivinen oppiminen on sisältöpohjaista, jolle on ominaista tieto, järki ja rationaalinen ajattelu. Metakognitiivinen oppiminen laajentaa oppimisen sisältämään kriittisen ja systeemisen ajattelun ottamalla oppijan mukaan tutkimaan ja tarvittaessa muuttamaan uskomuksiaan, arvojaan ja oletuksiaan. Siihen liittyy vahvasti ennakointi, joka on tulevaisuuden tuomista nykyhetkeen tutkimalla ja pohtimalla erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia. Episteeminen oppiminen puolestaan liittyy kokemuksiin, jotka voivat tuoda esiin uutta affektiivista, intuitiivista, mielikuvituksellista ja ruumiillistuvaa tietoa. Nämä kolme tapaa oppia ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään. (Hämäläinen ym. 2023, 626-627.)

Planetaarista sosiaalipedagogiikkaa voidaan soveltaa organisaation paradigman muutokseen. Tämän tavoitteena on selkiyttää organisaation tarkoitusta, visiota, arvoja ja toimintatapoja suuntaan, joka vahvistaa yksilön, yhteiskunnan ja planeetan eheyttä sekä terveyttä. Episteemisen tason saavuttanut organisaatio voi omaksua uuden toiminnallisen paradigman ja pyrkiä määrittelemään asemansa uudelleen yhteiskunnassa. (Hämäläinen ym. 2023, 636.)

4.2 Ekososiaalinen sivistys polkuna planetaariseen kansalaisuuteen

Sivistys pitää määritellä uudelleen, jotta kestävyys voidaan saavuttaa. Siinä tulee huomioida ekososiaalinen sivistysajattelu. Sivistystä voi kartuttaa uudistavalla, transformatiivisella oppimisella, havainnoimalla luontoa ja ympäristöä, hankkimalla ympäristötietoa monitieteisesti ja kehittää vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. (Siivonen ym. 2022, 215.) Ekososiaalisessa

kasvatuksessa korostetaan ihmisten tunteiden tunnistamista, hyväksymistä, säätelyä ja sitä kautta myötätunnon ja empatian merkitystä. Kyetessään ymmärtämään omia tunteita, on helpompi ymmärtää toisten tunteita ja toimintaa. Ekososiaalisessa kasvatuksessa keskeistä on olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jakaa ajatuksia, kuunnella erilaisia mielipiteitä, tehdä yhteistyötä ristiriidoista huolimatta ja toimia erilaisten ihmisten kanssa. Empatian ja dialogisuuden tulisi johtaa eri keinoin kestävämmän tulevaisuuden rakentamiseen. (Cantell ym. 2020, 196.) Ekososiaalisessa sivistyksessä pyritään uudistamaan luontosuhdetta siten, että ihmisen elämä voi jatkua planeetalla arvokkaasti ja lajina muiden lajien joukossa. (Oksanen 2021, 116.)

Professori Arto O. Salosen (Löf 2021) mukaan massakuluttaminen, yksilökeskeistyneet elämäntavat ja väestön lisääntyminen ovat tehneet planetaarisesta lähestymistavasta välttämätöntä. Nyky maailmassa talous määrittelee kaikkea ihmisen toimintaa. Tämän takia ihmisoikeuksia poljetaan ja erityisesti ekologinen kestävyys heikkenee. (Löf 2021.) Nykytilanne tulisi kääntää päinvastaiseksi. Ihmisten tulisi toimia ekologisen sivistyksen mukaan ja puolustaa ihmisoikeuksia. (Cantell ym. 2020, 127.)

Koko planeetan olemassaolon kannalta pitää ymmärtää mitä on luonnonvarojen käyttö planetaarisissa rajoissa. Voidaan nähdä, että koulutuksessa ja erityisesti ympäristö- ja kestävyyskasvatuksessa tärkeä tavoite on, että ymmärretään globaalien kestävyysaasteiden syitä, seurauksia ja ratkaisukeinoja niin omassa elämässä kuin yhteiskunnan eri sektoreilla. (Siivonen ym. 2022, 215.) Kestävyyskasvatuksen tavoitteena on edistää tietoja ja taitoja elää hyvää, tulevaisuuden kannalta kestävä elämää. Kestävyyskasvatuksessa tulisi pohtia kohtuullistamista eli mikä on riittävää ja miten asioiden saavuttaminen olisi mahdollista niin, että siitä syntyisi mahdollisimman pieni vaikutus ympäristölle. (Ratinen 2021, 96.)

Ilmastonmuutoksen, luonnonvarojen ehtymisen ja biologisen monimuotoisuuden heikkeneminen vaativat toimia kaikilla yhteiskunnan tasoilla. Nykyinen poliittinen strategia kestävästä tulevaisuudesta ei riitä saamaan aikaan muutosta. Siihen tarvitaan kasvatuksellista lähestymistapaa, joka perustuu identiteettiin, arvoihin, etiikkaan ja uusiin maailmankatsomuksiin. Planetaarinen sosiaalipedagogiikka voisi tukea ihmisen todellisuuskäsityksen muuttamista muotoon, joka tunnistaa ihmisten, yhteiskunnan ja planeetan väliset yhteydet ja vuorovaikutukset sekä antaa toiminnalle eettisen suunnan. (Hämäläinen, Laininen, Salonen & Sterling 2023, 615.)

4.3 Kenellä on vastuu saattaa toiminta planetaarisiin rajoihin?

Säde Hormion (2020, 116) mukaan ilmastonmuutoksen kohdalla kysymystä vastuusta tulisi tarkastella sekä yksilöiden että eritoten kollektiivien eli erilaisten yhteisöjen jäsenenä. Yhteisen vastuun näkökulma on tärkeä koulutettaessa työyhteisöjä toimimaan planetaarisissa rajoissa.

Vastuukysymyksiin vastaamalla voidaan auttaa kohdistamaan kustannukset oikeudenmukaisesti. Ilmastonmuutoksen laajuus ja kompleksisuus tekevät vastuukysymyksistä vaikeita. Vastuulla on erityinen rooli pidettäessä yllä sosiaalisia suhteita ja ohjattaessa toimintaa, sillä tunnistaessaan vastuunsa voi vahingon aiheuttajat motivoitua toimimaan toisin. (Hormio 2020, 104.) Vastuualue on laajentunut planetaariseksi. Yksilöiden ohella se ulottuu instituutioiden toimintaan. Organisaatioiden näkökulmasta on merkityksellistä, että tietoisuus tekojen ylisukupolisesta vaikutuksesta voisi näkyä institutionaalisessa sivistyksessä varovaisuusperiaatteen noudattamisena. Tämän mukaan ympäristöä tai terveyttä suojelevia toimenpiteitä ei saa estää se, että haitoista ei ole täyttä tieteellistä varmuutta tilanteissa, joissa toimintojen epäillään voivan aiheuttaa vakavia haittoja. (Haverinen ym. 2021, 41.)

Suurin osa päästöistä syntyy osana kollektiivista toimintaa ja erilaisia sosiaalisia ja yhteiskunnallisia rakenteita. (Hormio 2020, 119). Siksi tarvitaan muutosta rakenteissa, sillä pelkkä ympäristötieto ei riitä ympäristövaikutusten pienentämiseen, myötävaikuta ympäristöä sääteleviin asenteisiin tai ihmisen käyttäytymiseen. Kasvatuksella on mahdollisuuksia edistää ympäristömyönteistä käyttäytymistä, mutta siihen tarvitaan tietoa ja sen soveltamista. (Siivonen ym. 2022, 206; Ratinen 2021, 97.)

Yksilön vastuusta käytävässä keskustelussa esiintyy kahdenlaisia väitteitä. Vastuu sysätään yksilöille ja samalla ohitetaan rakenteiden merkitys ja talousjärjestelmään liittyvät ongelmat. Toisaalta väheksytään ihmisten vaikutusmahdollisuuksia, mikä johtaa siihen, että ihmisten teoilla ei olisi merkitystä. (Hormio 2020, 104-105; Siivonen 2022, 205.) Ympäristöongelmien ratkaisuja tulisi etsiä sekä rakenteelliselta eli yhteiskunnalliselta tasolta että henkilökohtaiselta eli elämäntavan tasolta. Jotta yksilö voi aidosti osallistua ympäristöongelmien ratkaisemiseen, hänen täytyy löytää yhteys molempiin tasoihin. Lisäksi pitää huomioida, että yksilöiden mahdollisuudet toimia vastuullisesti vaihtelevat. Tilannesidonnaiset tekijät ovat keskeinen este yksilöiden ympäristövastuulliselle toiminnalle. (Cantell ym. 2020, 90-91; Hormio 2020, 107.) Ympäristövastuullisuus ei toteudu, koska ihminen on itsekäs ja suosii omaa etuaan yhteisen hyvän sijasta. Vahvistamalla luontosuhdetta ja tarjoamalla oppijoille yhteisöllisiä taitoja kehittäviä tehtäviä voidaan edistää yhteisöllisyyttä. (Ratinen 2021, 94.)

Kollektiivisen vastuun rinnalla pitää kuljettaa yksilön vastuuta, sillä tämä näkökulma auttaa ymmärtämään ympäristökysymysten liittyvän ihmisen omaan arkeen ja kokemuspäiriin. Jotta yksilöltä voidaan odottaa vastuullista toimintaa, sille tulee olla kohtuulliset edellytykset. Ihminen ei ole valmis toimimaan ympäristön puolesta, jos ympäristöongelmat näyttävät itselle etäisinä, ei koe voivansa vaikuttaa niihin tai olla osallisena niiden ratkaisemisessa. (Cantell ym. 2020, 212-213.) Yksilön valintojen vaikuttavuus on vähäistä, jos muutos ei tapahdu samanaikaisesti koko yhteisön tasolla. Kasvatuksessa on perusteltua korostaa yhteistä vastuuta. (Cantell ym. 2020, 90-91.)

4.4 Vaikuttaminen osana yhteisöä

Ympäristötoiminnan tavoitteena on ehkäistä tai ratkaista ympäristöongelmia. Kasvatuksen tai opetuksen yhteydessä tapahtuva ympäristötoiminta on samalla ympäristökansalaisuuden harjoittelua. (Cantell ym. 2020, 211.) Ympäristövastuullisuudessa otetaan tietoisesti vastuuta oman toiminnan ympäristövaikutuksista. (Cantell ym. 2020, 91.)

Ympäristökansalaisen oikeudet ja velvollisuudet eivät ole yksiselitteisesti määriteltyjä. Ne perustuvat oikeudenmukaisuuteen ja myötätuntoon. Niiden kohteena ovat ihmisten lisäksi luonto ja tulevat sukupolvet. Ympäristökansalainen tiedostaa omat arvonsa ja osaa käyttää monipuolisesti tietoa ympäristötoiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Ympäristökansalaisista muodostuvassa yhteiskunnassa muutos kohti kestäväää elämäntapaa tapahtuu yhteisön sisäisenä muutosprosessina, kansalaisten osallistumisen kautta. (Cantell ym. 2020, 210.)

Hannele Cantell (2020) kumppaneineen kirjoittaa ympäristökansalaisuuteen kasvattamisesta nimenomaan koulujen näkökulmasta, mutta heidän näkemyksensä soveltuvat sovellettaviksi muuhunkin yhteiskuntaan. Ympäristökansalaisuuteen kasvamisessa osallisuuden kokemus on keskeistä. Tarvitaan tilaisuuksia ottaa vastuuta ja osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen. (Cantell ym. 2020, 212-213.) Ympäristökansalaisuuteen koulutettaessa osallistaminen on ohjattua. Yksilöitä tai ryhmää kannustetaan osallistumaan tietynlaiseen toimintaan. Oppijoiden omaehtoista toimintaa kannattaa tukea. Ympäristövastuullisen toiminnan myötä osallistuja saa kokemuksia, joita reflektoida. Onnistumisen ja vaikuttamisen kokemusten myötä henkilö parhaimmillaan voimaantuu ja jatkaa toimintaansa. (Cantell ym. 2020, 214.)

Järjestäytyneet yhteisöt voivat vaikuttaa poliittiseen ympäristöön. Hallitukset ja poliitikot kaipaavat usein voimakasta poliittista tukea ennen kuin ne ryhtyvät toteuttamaan laajamittaisia muutoksia. Aktiivinen osallistuminen yhteisöissä voi antaa päätöksentekijöille vahvan signaalin. Asenneilmapiiriä voi muokata muun muassa ilmastotoimilla, lausunnoilla ja sijoituksilla. Poliittisella tuella voidaan toteuttaa kunnianhimoisia ja vaikeita ratkaisuja. Ilman poliittista tukea on entistä tärkeämpää, että muut järjestäytyneet yhteisöt ryhtyvät toimeen. Näiden yhteisöjen vaikuttamisen laajuus riippuu siitä,

- millaista ja minkä mittakaavan toimintaa niillä on,
- mitä on jo tehty,
- miten ketterästi suuntaa voi muuttaa ja
- millainen on laajempi yhteiskunnallinen konteksti. (Hormio 2020, 123.)

Jokaisen tulisi arvioida rooliaan yhteisön jäsenenä, jotta tietäisi omat vaikutusmahdollisuutensa. Jäsenten tehtävänä on saada yhteisö miettimään toimintatapojaan tai tarvittavien

muutosten suunnittelua ja toteutusta. Toiminta yhteisössä voi olla yksilön kannalta motivoivaa ja kannustavaa, mutta myös palkitsevaa itse yhteisölle. (Hormio 2020, 124.)

Ihmisillä on useita erilaisia rooleja kuuluessaan erikokoisiin yhteisöihin. Työpaikoilla moni voi roolista riippumatta olla mukana kehittämässä esimerkiksi energiatehokkaampia työskentelytapoja tai hankintamalleja. (Hormio 2020, 120-121.) Työpaikalla voidaan kartoittaa epäkohtia organisaation toiminnassa, tehdä ehdotuksia niiden korjaamiseksi ja toteuttaa aktiivisesti ympäristövastuullisia arjen tehtäviä sekä tapahtumia ja tempauksia. Nämä toimet voivat innostaa suurempaa joukkoa vastuullisuuteen. Osallisuuden tukeminen vaatii sinnikkyyttä, aikaa, resursseja ja arvostusta sekä omistajuutta. (Cantell ym. 2020, 215-217.) Toimintakulttuurin muuttaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja koko työyhteisön sitoutumista. (Cantell ym. 2020, 230.)

4.5 Suhde luontoon

Kestävyysoongelmat johtuvat osittain länsimaisesta ihmiskeskeisestä maailmankuvasta. Kansainvälisessä luontosuhdetutkimuksessa on todettu yhteenkuuluvuuden kokemisen luonnon kanssa lisäävän todennäköisyyttä ympäristövastuulliseen käyttäytymiseen. (Soinnunmaa ym. 2021, 66.)

Luontosuhdetta vahvistetaan huomioimalla ihmisen olevan osa luontoa (Haverinen ym. 2021, 33). Ihmiset ovat aina kietoutuneita luontoon ja luonnosta riippuvaisia. Sen, mitä ihminen tekee luonnolle, tekee se sen myös itselleen. (Värri 2018, 108-109.) Suhde materiaan on olennainen osa ihmisen luontosuhdetta. Ihminen on osa kaiken elämän verkkoa, kun luonto nähdään osana itseä, systeemeitä tai raaka-aineita. Tämä voi olla merkittävä avain kestävämmän tulevaisuuden saavuttamisessa. (Soinnunmaa ym. 2021, 78.) Planetaarisessa terveydessä on tunnistettu kytkennät ihmisen ja ympäristön terveyden välillä. Rikas luonto tukee fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, ja ilmastoviisas liikkuminen ja ruokavalio taas ihmisen terveyttä (Apajalahti ym. 2022, 7). Laajeneva tutkimustieto luonnon vaikutuksista hyvinvointiin on osoittanut, että ihmiset rentoutuvat ja palautuvat stressistä nopeammin metsässä kuin rakennetussa ympäristössä. Luontosuhde nähdään usein asenteina ja arvoina. (Soinnunmaa ym. 2021, 74-75.)

Ihmisten subjektiiviset luontosuhteet ovat erilaisia yhteiskuntien välillä ja niiden sisällä. Kokemukset luonnosta voivat muokata luontosuhdetta. Luontosuhde syntyy myös ilman autenttisia luontokokemuksia. Luontosuhde ilmenee toiminnallisesti. Se kehittyy yhteiskunnan rakenteiden ja järjestelmien sekä kulttuurissa vallalla olevien ihanteiden ja maailmankuvien muokkaamana. (Haverinen ym. 2021, 43.) Altistuminen luonnolle voi lisätä ihmisten välistä yhteistyötä silloin, kun ympäristöongelmia pidetään yhteiskunnallisina ongelmina. Luonnon positiivisten vaikutusten vahvistaminen edellyttäisi laajempaa yhteiskunnallista keskustelua ja luontoa pitäisi hyödyntää entistä enemmän oppimisympäristönä. (Ratinen 2021 99-100.)

Ekologisessa kasvatuksessa on pyrittävä perustavalla tavalla muuttamaan ihmisen maailmassa olemista (Värri 2018, 136). Työyhteisöjä tulisi auttaa kasvamaan ekologisuuteen. Henkilöstöä tulisi tukea syventämään ymmärrystä ympäristöstä ja sen ongelmista, selkiyttämään arvoja ja tunteita, tukea uusien taitojen hankkimista ja luoda mahdollisuuksia vastuulliseen työskentelyyn ympäristöongelmien ratkaisemiseksi. (Cantell ym. 2020, 115.)

4.6 Keinoja käyttäytymisen ohjaamiseen

Ihmiset ovat nopeasti ja syvästi heikentämässä omaa planetaarisen elämän tukijärjestelmää. Siksi tarvitaan uusia arvoja, ajattelua, rohkeita muutoksia ja innovatiivisia ratkaisuja. Perinteisestä luonnonvaroja riistävästä lähestymistavasta on päästävä eroon. Tilalle on tultava tehokas ja kestävä resurssien käyttö planetaarisissa rajoissa ja keskittyminen uudistamiseen sekä myönteisten ympäristövaikutusten tuottamiseen. (The University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2023, 14.)

Pienilläkin muutoksilla voidaan saada aikaan suuria tuloksia, kun toiminta kohdistetaan oikein. Sosiaalinen muutos on usein epälineaarista, jolloin uusia käyttäytymismalleja, kulttuureita tai teknologioita omaksutaan lyhyessäkin ajassa. Kyseessä on sosiaalinen keikahduspiste, jossa pieni muutos sosiaalisessa järjestelmässä voi useiden itseään vahvistavien kierteiden avulla johtaa nopeisiin muutoksiin yhteisöllisessä käyttäytymisessä. Keikahduspisteiden taustalla on lukuisia takaisinkytkentöjä. Ihmisillä on taipumus muodostaa tottumuksia ja omaksua uusia käyttäytymismalleja sosiaalisesta ympäristöstä ja verkostosta. Näihin takaisinkytkentöihin voidaan vaikuttaa rakenteellista ympäristöä muokkaamalla. (Kaaronen 2020.)

Muutokset yksittäisissä yhteiskunnallisissa ohjauskeinoissa, kuten verotuksessa, tuissa tai materiaalisissa rakenteissa ja tekniikassa eivät yleisesti muuta ihmisten käyttäytymistä yhtä syvästi ja pitkäkestoisesti kuin maailmankatsomuksen muutos. Toisaalta muutoksia voi tapahtua, kun toimintatavat muuttuvat kannustimien tai lainsäädännön aiheuttamina. Ne käynnistävät oivalluksia ja perustavia ajattelutavan muutoksia. Eri ulottuvuuksissa ja vipuvaikutuskohdissa tapahtuvilla muutoksilla on keskinäisiä vuorovaikutuksia, jotka voivat johtaa kestävyysmurrokseen. (Soininen ym. 2022, 125.) Roope Kaarosen (2020) mukaan käyttäytymismuutosta tavoiteltaessa, pitää huomioida rakennettu ympäristö vipupisteinä yhteiskunnalliseen muutokseen. Kestävän käyttäytymisen tulisi olla helposti omaksuttava, halpa ja houkutteleva. Näin muutos leviäisi tehokkaasti sosiaalisissa verkostoissa. Tähän voidaan vaikuttaa poliittisella ohjauksella ja suunnittelulla, jotka voivat kiihdyttää sosiaalisia takaisinkytkentöjä ja keikahduspisteiden syntyä. (Kaaronen 2020.)

Kestävyysmuutokseen vaikuttavat vipuvaikutuskohdat voidaan asettaa neljälle tasolle. Alimmat vipuvaikutuskohdat ovat näkyvät poliittiset toimet, kuten verotus ja säädeltävät ympäristöön kohdistuvat toimenpiteet, kuten raaka-ainevirtojen hallinta. Toisella tasolla ovat toisiinsa kytköksissä olevat yhteiskunnan osien yhteistoiminta, jota säädellään sujuvammaksi ja

kestävämmäksi. Kolmannella tasolla ovat yhteiskunnan eri osien yhteistoimintaan vaikuttavat institutionaaliset toimintaperiaatteet ja niiden kehittäminen kestävämpään suuntaan. (Siivonen ym. 2022, 201.)

Ylin taso on merkityksellisin sillä, siinä ovat voimakkaimmat vipuvaikutuskohdat eli toimijoiden tavoitteet, arvot ja maailmankuvat. Ne ohjaavat muiden tasojen toimenpiteitä ja siten niiden vaikutuksia. Voimakkaimpiin vipuvaikutuskohtiin kohdistuvaa muutosta pidetään vaikutukseltaan vahvimpana. Samalla kestävyysmurroksen vaatimia muutoksia on pidetty kaikkein vaikeimpina saavuttaa juuri voimakkaimmissa vipuvaikutuskohdissa, jotka ovat sosiokulttuurisia. Maailmankuvia, arvoja ja niihin perustuvia käytänteitä pidetään jähmeinä, koska ne ovat osa hitaasti muuttuvaa kulttuuria. Joka tapauksessa maailmankuvissa, arvoissa ja käytänteissä on paljon hiljaista tietoa, jolle on ominaista totunnaistua vaikeasti havaittaviksi, toistuviksi ja huomaamatta muuttuviksi osiksi arkea. Maailmankuviin ja arvoihin keskittyvät muutokset ovat edellytyksenä pysyvämmille toiminnan muutoksille. (Siivonen ym. 2022, 202.)

On tärkeää ymmärtää mitä on kulttuuri ja miten kulttuurisuus on läsnä inhimillisessä toiminnassa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Siten tiedetään, miten voimakkaimpiin vipuvaikutuskohtiin voidaan vaikuttaa. Kulttuuri on ihmisten jakamia yhteneviä ja erilaisia maailman hahmottamisen tapoja ja elämisen tapoja. Ihmiset neuvottelevat niistä jatkuvassa sosiaalisessa dialogissa toistensa kanssa. Arvot ja maailmankuvat nivoutuvat ihmisten jokapäiväiseen toimintaan. Voimakkaimmissa vipuvaikutuskohdissa tarvittava kestävyysmurros on siis tavoitteellinen kulttuurinen muutos eli ihmisten yhteinen ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Siihen jokainen yksilö kiinnittyy ja vaikuttaa omalla tavallaan. Näitä tapoja voidaan ohjailla ekososiaalista sivistystä kehittävin keinoin koulutuksen ja oppimisen avulla. (Siivonen 2022, 204.)

Ilmastoviestinnän avulla pystytään ohjaamaan käsityksiä yhteiskunnassa vallitsevista ilmastoasenteista todenmukaisempaan suuntaan. Ihmiset aliarvioivat ilmastonmuutosta hillitsevien poliittisten toimien todellisen kannatuksen. Sen seurauksena on, että ihmiset eivät ryhdy ilmasto-myönteisiin tekoihin pelätessään kuvitteellisesta sosiaalisesta normista poikkeamista. Poliitikot voivat puolestaan ihmisten toiminnan perusteella tulkita virheellisesti, että nämä eivät tue ilmastopoliittisia toimenpiteitä, jolloin niitä ei edistetä. Ilmastoviestinnällä voidaan oikea- ja joukkoharhaa tarjoamalla tietoa ilmastoasioiden todellisesta kannatuksesta. (Vainio 2021.) Ilmastoviestinnän tärkein tehtävä yhteiskunnallisessa murroksessa on luoda myönteisiä mielikuvia hiilineutraalista Suomesta, joka on lähitulevaisuutta. (Vainio 2021). Annukka Vainion (2021) mukaan tarvitaan kertomuksia siitä, millaista polkua kuljetaan ja minkälaista elämä on tulevaisuudessa.

Käyttäytymisen muuttamisessa on kyse usein valinnoista ja päätöksenteosta. Kun ihminen ei toimi arvojaan vastaavalla tavalla on kyse arvo-toiminta-kuilusta. Välttämättä ei ole kyse

siitä, etteikö ihmisillä olisi halu toimia arvojensa mukaisesti. Myönteisten valintojen tekeminen esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi on usein vaikeaa monista eri syistä. Käyttäytymisen ohjaaminen tavalla, joka koetaan hyväksyttäväksi ja oikeudenmukaiseksi on hankalaa. (Salo 2021.)

Ihminen pystyy tekemään päätöksiä helpommin asioista, joiden hyödyt ja haitat nähdään välittömästi. Päätöksenteossa vaikuttavat tilanne, tunteet, vireystila ja itsesääntelyn resurssit sekä konteksti. Käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa vetoamalla tunteisiin, sosiaalisilla kannusteilla ja valinta-arkkitehtuurin, kuten ympäristön ja tilanteen muokkaamisella. Useiden tutkimusten mukaan kestävämpää käyttäytymistä saadaan aikaiseksi tuottamalla ihmisille positiivisia tunteita, kuten ylpeyttä ja iloa. (Salo 2021.)

Tietoisesta valinta-arkkitehtuurin muokkaamisesta esimerkkinä on tuuppaus, jossa ihmistä ohjataan tiettyyn suuntaan helpottamalla tietyn valinnan tekemistä, mutta ei estetä tekemästä toisin. Toivottu valinta on hyödyllinen vaihtoehto, joka perustuu tieteelliseen tietoon. (Salo 2021.) Tuuppausten vaikutukset hiipuvat, mikäli niitä ei vahvisteta tai käyttäytymisestä muodosteta sosiaalista normia. Siksi olisikin tärkeää kehittää tuuppauksia yhdessä ihmisten kanssa. Huomioitavaa on, että tuuppauksen vaikutukset eivät ole välttämättä pelkästään hyviä ja niillä ei voi pakottaa muutokseen. Kuitenkin tuuppaukset voivat olla lisänä työkalupakissa lakien ja verotuksen rinnalla. (Salo 2021.)

Ihmisen valintoihin vaikuttavat yhteiskunnassa vallalla olevat normit. Tästä huolimatta yksittäisillä ihmisillä voi olla suurikin vaikutusvalta siihen, millaista toimintaa organisaatio lähtee toteuttamaan. Hiilineutraalimmat valinnat ovat osaltaan muokkaamassa normeja. Tuomalla ilmastonäkökulma arkisiin valintoihin ja käymällä dialogia niistä voidaan vaikuttaa vallitseviin kuluttamisen normeihin. (Hormio 2020, 122.)

Ihmisten arvojen ja ympäristöasenteiden pohtiminen on keskeinen osa ympäristökasvatusta. Arvot luovat perustan ihmisen toiminnalle, ajattelulle ja elämälle. Ne näkyvät ihmisen maailmankuvassa ja ovat siten identiteetin ja olemisen perusta. Ympäristövastuullista toimintaa tarkasteltaessa pitää pohtia arvoja. Ympäristöarvojen pohdinta kulkee käsi kädessä ympäristötiedon omaksumisen tai ympäristössä saatujen kokemusten kanssa. (Cantell ym. 2020, 88.) Ihmisen arvot eivät välttämättä kanavoidu niitä vastaavaksi toiminnaksi, vaikka tiedetään, että ympäristöä uhkaaviin asioihin voi vaikuttaa. Oma rooli mielletään silti suurten ongelmien parissa niin pienenä, ettei sitä koeta merkittäväksi. (Cantell 2020, 94.)

Arvoissa on kyse käsityksestä hyvästä, oikeasta ja väärästä sekä siitä, millainen ihmisen ja maailman tulisi olla. Maailmankatsomukseen sisältyvät käsitykset ihmisestä ja ympäristöstä vaikuttavat siihen, millainen suhde ihmiselle muodostuu ympäristöön, millaisia asenteita hän omaksuu ja miten hän toimii. Arvot, maailmankuva ja identiteetti luovat yhdessä perustan, jonka mukaan ihminen oppii ja omaksuu ympäristöasioita. Maailmankatsomuksen pohjalta

ihminen tekee valintoja. Samoin maailmankuvalla on merkitystä siihen, millaisia poliittisia päätöksiä yhteiskunnassa tehdään. Maailmankatsomus on yksi suurimmista ympäristöongelmien taustalla vaikuttavista tekijöistä. (Cantell ym. 2020, 92.)

Kasvattaja ohjaa oppijaa refleктоimaan omaa maailmankuvaansa ja yhteiskunnassa vallitsevia arvoja sekä auttaa häntä tarkastelemaan, ovatko ne ristiriidassa ympäristönsuojelun kanssa. Ekososiaalisen sivistyksen kaltaisessa ajattelussa tavoitellaan materiaalisuuden sijaan onnellisuutta, tyytyväisyyttä, itseilmaisua, tietoa ja vapautta. Kun maailmankatsomusta pohditaan osana ympäristökasvatusta, on mahdollisuus miettiä mikä elämässä on tärkeää, mistä elämän merkityksellisyys syntyy ja millaista maailmaa tavoitellaan. Lisäksi pitäisi pohtia sitä, mistä ollaan valmiita luopumaan, jotta saavutetaan haluttu, kestävä elämä. (Cantell ym. 2020, 93.)

Ympäristökysymykset ovat arvolatautuneita eikä niihin ole yksiselitteisiä vastauksia. Arvoja voi vahvistaa käytännön toiminnassa (Cantell 2020, 96). Olennainen osa ympäristökasvatusta on ymmärtää ristiriitaisen tiedon merkitys. Ymmärrys lisääntyy arvottamalla erilaisia näkemyksiä ja ideoita sekä käymällä niistä dialogia. (Cantell 2020, 98.) Vastakkainasettelu liittyy usein ihmisten erilaiseen ympäristösuhteeseen. Ajatusten esittämistä ja mielipiteen ilmaisua puoltaa se, että maapallon tila ei tunne rajoja. Se mitä tapahtuu toisaalla, vaikuttaa laajemminkin ympäristön tilaan. (Cantell 2020, 188.)

4.7 Muutoksen toteuttaminen työpaikoilla

Luonnon köyhtyminen ja ilmastonmuutos aiheuttavat merkittäviä riskejä yhteiskunnalle ja liiketoiminnalle. Yritysten vastuulla on toimintatapojen muuttaminen kestäväksi. Loputon ylikulutus uhkaa luonnon monimuotoisuutta ja ilmastoa. Suurimmat syyt luonnonvarojen ylikulutukseen ovat energian- ja ruoantuotanto sekä liikenne. (WWF 2020)

Uudistava työ sisältää ajatuksen, että työntekijät työskentelynsä lisäksi samalla suunnittelevat ja kehittävät työtään siihen suuntaan mitä heidän työstään voisi tulla. Uusintavan talouden yritykset perustuvat hajautetun johtamisen malleille. Tämä antaa jokaiselle työntekijälle äänen, jonka avulla sitoudutaan yrityksen tavoitteisiin ja vahvistetaan ammatillisia suhteita ja tuodaan oma panos toimintaan. Yrityksen tehtävänä on tuoda keskusteluihin mukaan erilaisia sidosryhmiä. Uudistavassa työssä arvostetaan asiantuntijoiden ohella useisiin eri aiheisiin perehtyneitä generalisteja, joilta voidaan saada luovia oivalluksia. He voivat löytää yhteyksiä eri alojen välillä. (Hellström 2023, 56-59.)

Kestävä työ voidaan jakaa ekologiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen ja inhimilliseen kestävyyteen. Kestävässä työssä yritys uudistuu aina ekologisen kestävyuden ehdoilla, sillä muutoin muilla kolmella osa-alueella ei ole mahdollisuutta toteutua. (Kasvio & Räikkönen 2010, 7.) Työntekijät voivat vahvistaa kestävyyttä työpaikoillaan toimimalla asiantuntijoina ja tuomalla kestävyyskysymyksiä esiin omista työtehtävissään. Työyhteisössä kannattaa kannustaa

kollegoita kestävyiden edistämiseen, sillä vertaistuella ja vertaisoppimisella on todettu olevan suuri merkitys arjen kestävyysmurroksessa. Ääneen lausumattomia sääntöjä, normeja ja tottumuksia voidaan haastaa vain nostamalla niitä esiin ja kyseenalaistamalla niitä. Kestävyiden kannalta merkityksellistä on luoda uusia normeja yhteisöjen sisällä. (Siivonen ym. 2022, 209-210.)

Yritysten kestävyysmurros edellyttää ammatillista toimijuutta. Toimijuus tarkoittaa työntekijän suhdetta työyhteisöön, joka heijastuu muun muassa työntekijän sitoutumiseen ja voimaantumiseen. Ammatillinen toimijuus on valintojen ja päätösten tekoa sekä toimintatapoja, jotka vaikuttavat toimijan työhön, työidentiteettiin ja työyhteisöön. Tämä toteutuu, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työssään ja työyhteisössään. (Siivonen 2022, 220.)

Yrityksissä, joissa koetaan vahvaa toimijuutta, ongelmia ratkotaan luovasti ja asioita lähestytään innovatiivisesti. Niissä on panostettu henkilöstön oppimiseen, hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Kestävyysmurrosta edistetään, kun yksilöt ja yhteisöt vahvistuvat omassa toimijuudessaan tuottamaan yhdessä kestävämpiä ratkaisuja. Työelämässä kestävyysmurroksen keskiössä on jatkuva ammatillisen identiteetin uudelleen neuvottelu- ja määrittelytyö: kuka minä olen työssäni, mihin suuntaan kehityn, miten edistyn ja miten olen vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tämä identiteettityö on merkityksellistä, jotta kestävämmät työkäytännöt yleistyvät yhteiskunnassa ja ammatilliset normit uudistuvat. Kestävyystoimijuutta vauhditetaan eri toimijoiden välisillä verkostoilla, joissa eri organisaatiot oppivat toisiltaan. (Siivonen 2022, 220-221.)

Kestävyysmurroksen edistämiseksi yritykset tarvitsevat tulevaisuuden tavoitteita, jotka liittyvät sen toimintaympäristöön. Yrityksissä pitää kehittää tulevaisuuskuvia ja yhdessä kuvittelemista. Yhtenä tulevaisuusmenetelmänä voidaan mainita yhteisesti luodusta tulevaisuuskuvausta nykyhetken peruuttaminen. Silloin saadaan konkreettinen toimintapolku nykyisyyteen. Kestävyysmurrosta edistää, kun yritys omaa kyvyn kehittää tuotteitaan ja palveluitaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Asiakslähtöisessä yhteiskehittämisessä sidosryhmät luovat jakamiseen ja vuorovaikutukseen pohjautuvilla menetelmillä yhteisiä ratkaisuja, toimintatapoja sekä lisäävät ymmärrystä. Yhteiskehittäminen rakentaa uudelleen vuorovaikutusta, mikä taas uudistaa osallistujien identiteettejä. Yhteiskehittämisessä hyödynnetään systeemistä ja holistista ajattelua sekä toiminnallista työtapaa. (Siivonen 2022, 221-222.)

WWF:n (2020) mukaan luonnonvarojen kulutuksen vähentäminen onnistuu työpaikoilla seuraavilla tavoilla:

1. Tarkkailemalla ja optimoimalla energiankulutusta sekä suosimalla vihreää sähköä.
2. Painottamalla kasviperäistä ruokaa.
3. Tukemalla kestäviä liikkumisen tapoja.
4. Huomioimalla vastuullisuuden hankinnoissa ja sijoituksissa.

5. Kierrättämällä ja hyödyntämällä jo olemassa olevia materiaaleja.
6. Sitouttamalla henkilöstö ympäristötoihin. (WWF 2020.)

Organisaatitason tutkimusta ilmastonmuutoksesta ei juurikaan ole. Työpaikoilla tarvitaan ympäristötoimijuutta. Muutokseen tulee havahtua, kehittää uutta osaamista ja tehdä konkreettisia toimenpiteitä. Työterveyslaitoksen palkansaajille ja työsuojelutoimijoille tehtyjen kyselyjen perusteella tiedetään, että ilmastonmuutoksen vaikutukset omaan työhön ja sopeutumisen ja hillinnän keinot työpaikoilla ovat vieraita aiheita. Halukkuutta edistää ilmastonmuutoksen hillitsemistä löytyi suurelta osalta vastaajista. (Ala-Laurinaho, Moilanen & Teperi 2022, 27-28.)

Työterveyslaitoksen Ilmastonmuutos ja työ -kyselytutkimuksessa selvisi, että työpaikoilla ei ole juurikaan selvitetty henkilöstön ilmasto- ja ympäristöosaamista. Koulutusta aiheesta on järjestetty vähäisesti. Jonkin verran ilmastoystävällisiä toimintatapoja huomioidaan perehdytyksessä. Yleisiin kestävyystaitoihin on saatu ohjeita ja koulutusta, kuten energian säästämiseen, kierrättämiseen ja materiaalitehokkuuteen. Keskeinen tapa edistää vihreää siirtymää on kehittää kestävyysosaamista. Samalla estetään vihreän siirtymän negatiivisia vaikutuksia työelämään. (Työelämätiето 2023.)

Työterveyslaitoksen TILKE-hankkeessa tutkitaan työyhteisöjen ilmastotoimijuutta ja työpaikojen toimia ilmastonmuutoksessa. Hankkeessa lisätään tietoa, keinoja ja kehittämisideoita edistää ilmastotoimijuutta. TILKE-malli on työkalu ilmastotoimijuuden arvioimiseen. Sen avulla voidaan tarkastella työn ja ilmastonmuutoksen yhteyksiä sekä ideoida toimia konkreettiseen kehittämiseen. (Työterveyslaitos b 2023.)

Työterveyslaitoksen kehittämässä muutosvuoropuhelussa tuetaan työyhteisöjä ja työntekijöitä kehittämään ja olemaan mukana työn muutoksessa. Tarkasteltavana on työyhteisön työn kehitys ja työntekijöiden ammatillinen kehitys. Tuloksena tavoitellaan yhteisiä ja työntekijöiden omia kehittämiskokeiluja. Näin pystytään vaikuttamaan työn uudistamiseen ja viemään sitä valittuun suuntaan. (Työterveyslaitos a 2023.) Muutosvuoropuhelua voisi hyödyntää kestävyysosaamisen hankkimisessa, kun näkökulmaksi otetaan yrityksen kestävä kehityksen edistäminen.

Työpaikkojen ympäristöystävällisyyden edistämiseen vaikuttaa se, että johto näyttää suuntaa, uudet toimintamallit otetaan käyttöön henkilöstön osaamista kehittämällä ja toimialaa uudistetaan yhdessä. Ajattelu- ja toimintatapojen muutokseen pystyy ottamaan oppia esimerkiksi turvallisuusjohtamisen, työturvallisuuden parantamisen ja organisaation kehittämisen käytännöistä. (Ala-Laurinaho ym. 2022, 26.)

Kun organisaatiossa halutaan ottaa käyttöön uusi ajattelu- ja toimintatapa, niin omaksuminen edellyttää tukea, ohjausta ja neuvontaa sekä konkreettisia malleja ja työkaluja. Tärkeää on

päästä soveltamaan asioita käytännössä, kehittää uutta ajattelua arvioinnin pohjalta ja laajentaa kehittäminen osaksi yhteistyötä kumppaneiden kanssa. (Ala-Laurinaho ym. 2022, 29-30.)

Taideyliopiston rehtorin Kaarlo Hildenin (2023) mukaan tulisi ymmärtää luontoympäristön ja mielen hyvinvoinnin yhteys sekä ihmisten uskomusten ja maailmankuvan suuri merkitys ekologisen kriisin juurisyinä. Tämän jälkeen on mahdollista ymmärtää, että terveyttä edistävään kestäväan tulevaisuuden rakentamiseen tarvitaan kulttuurista muutosta eli ekososiaalista sivistystä. Ekososiaalisen sivistyksen saavuttamiseksi pitää luopua syvälle juurtuneista tavoista ja ajattelumalleista. Ajattelutavan muutosta ei saavuteta pelkällä tieteellisellä näytöllä vaan sillä pitää olla kytkös tunteisiin, arvoihin ja merkityksellisyyden kokemukseen. Tavoiteltavan muutoksen henkilökohtaisesta merkityksellisyydestä syntyy motivaatio ja rohkeus vanhasta luopumiseen. Ekososiaaliseen sivistykseen tarvittavassa transformaatiossa keskeinen rooli on taide- ja luontokokemuksilla. Taiteella ja kulttuurilla on tärkeä merkitys hyvinvoinnin lisäksi ihmisen kyvyille sopeutua toimimaan planetaarisissa rajoissa. Taide voi esimerkiksi nostaa esiin kysymyksiä, joita ei ole aiemmin ajateltu. (Hilden 2023.)

Turvallisuustutkimuksessa on löydetty riskejä, jotka estävät turvallisuuden toteutumista. Samat tekijät voivat estää kestävyystoiminnan edistämisen työpaikoilla. Riskitekijöitä ovat mukavuudenhalu, välinpitämättömyys, motivaation puute, ylimielisyys, machoasenne, normien noudattamattomuus ja ohjeiden toimimattomuus. (Ala-Laurinaho ym. 2022, 30.) Työpaikkojen tehtävänä on jalkauttaa yhteiskunnan päätöksenteon ja valtionhallinnon määrittelemät toimenpiteet käytännön toiminnaksi (Ala-Laurinaho ym. 2022, 31). Ilmastonmuutoksen hillintä edellyttää yrityksissä toimintakulttuurin muutosta. Se vaatii uutta osaamista, konkreettisia muutoksia työprosesseissa ja toimintamalleissa. Toimenpiteistä keskeisimpiä ovat ne, joilla yhteistoiminnassa kehitetään ja toteutetaan ilmastotoimia, sillä uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin sitoudutaan yhteisten kokeilujen kautta. (Ala-Laurinaho ym. 2022, 32).

Ilmastonmuutos ja luontokato vaikuttavat ammattien katoamiseen ja uusien ammattien syntyymiseen. Tämä edellyttää uudenlaista osaamista. Ilmastonmuutos vaikuttaa monin tavoin työelämään, kuten työntekijöiden terveyteen, työ- ja toimintakykyyn, työn turvallisuuteen ja sujuvuuteen. Maapallon olosuhteiden muuttuminen luo uusia riskejä työnteolle. Työpaikkojen merkittävä ominaisuus tulee jatkossa olemaan resilienssi. Sen avulla voidaan toimia ja uudistua muuttuvan toimintaympäristön luomien vaatimusten mukaisesti. (Työterveyslaitos c 2023.)

4.8 Yhteenveto

Maapallon kantokyky on vakavasti uhattuna. Toimet elinkelpoisen planeetan säilyttämiseksi eivät ole olleet riittäviä. Luonnon tarjoamia palveluita ei ole hinnoiteltu, joka on johtanut luonnon resurssien ylikäyttöön. On selvää, että tarvitaan perustavanlaatuisia muutoksia.

Uudistavassa liiketoiminnassa puututaan juurisyihin ja tavoitteena on mahdollistaa planeetan ja ihmisen hyvinvointi planetaarisissa rajoissa. Tämä edellyttää kulutuksen vähentämistä, uusia taloudellisia toiminnan rakenteita ja luonnonvarojen ylikulutuksen irtikytkentää talouskasvusta.

Yrityksillä on runsaasti valtaa, sillä ne määräävät omilla päätöksillään esimerkiksi globaalista biologisesta monimuotoisuudesta ja ilmastonmuutoksesta. Päätökset kohdistuvat tuotteiden ja palveluiden suunnitteluun, hankintaan, tuotantoon ja markkinointiin. Luonnonvaroja ei ole rajattomasti käytössä. Transformatiivinen muutos edellyttää, että yritykset pohtivat tuotteitaan ja palveluitaan siten, mitä ekosysteemit voivat tuottaa planetaarisissa rajoissa. Yritysten tulisi ennakoivasti palauttaa paikallisen ympäristön toimintakyky paikallisia rajoja kunnioittaen sen sijaan, että ne arvioisivat oikeudenmukaista osuuttaan globaaleista rajoista.

Uudistavan liiketoiminnan saavuttaminen edellyttää syvällistä henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kestävä muutos on mahdollista vain, jos henkilöstön ajattelu- ja toimintatavat edistävät kestävästä kehitystä. Transformatiivisella oppimisella tuetaan perustavanlaatuisia muutosta. Kestävyyden edistämiseksi henkilöstön osaamista tulisi kehittää ekososiaaliseen sivistysajatteluun. Oppimisessa tärkeää on arvojen uudistaminen kokeilujen kautta ja asioiden yhteinen reflektointi. Oppimisen tavoitteena on luoda uusi maailmankatsomus ja uudistaa luontosuhdetta. Läheinen luontosuhde lisää arvostusta ympäristöä kohtaan. Transformatiivisella oppimisella lisätään tietämystä siitä, mitä on luonnonvarojen käyttö planetaarisissa rajoissa. Ekososiaalisesti sivistynyt työntekijä tietää ympäristöasioista, kuten omaa systeemisen ymmärryksen materiaalien kiertokulusta ja käsittää arjen valintojen sekä toimien vaikutuksen ympäristöön. Hän haluaa osallistua ympäristökriisien ratkaisemiseen. Uudistavassa työssä työntekijä kykenee kehittämään työtään entistä kestävämpään suuntaan. Ammatillinen toimijuus kestävyysasioissa toteutuu, kun työntekijä voi vaikuttaa työssään ja työyhteisössään.

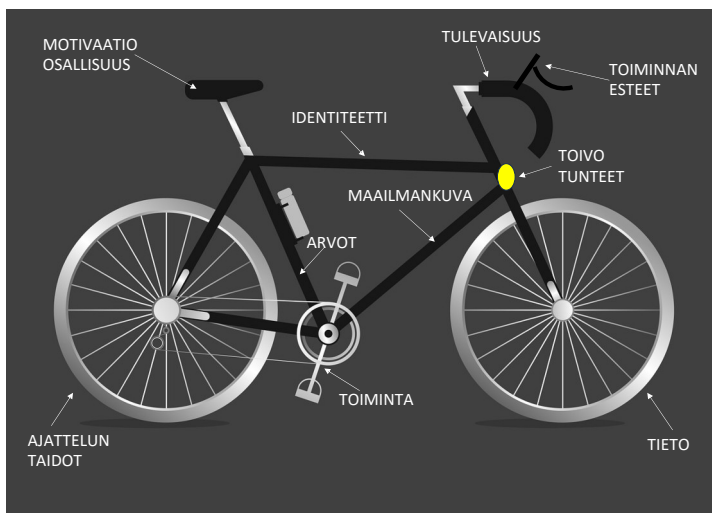
Uudistavaan liiketoimintaan tähtävien yritysten tulisi aktiivisesti kehittää organisaatiokulttuuriaan siten, että se tukee työntekijöiden osaamisen kehittämistä kestävyysnäkökulmasta. Yritysten tulisi luoda mahdollisuuksia työntekijöille kehittää ja toteuttaa toimijuuttaan kestävyysaiheista. Se onnistuu mahdollistamalla työntekijöille paikkoja käydä yhdessä dialogia. Keskustelujen avulla pystytään arvottamaan erilaisia näkemyksiä ja lisäämään yhteistä ymmärrystä. Ihmisellä on taipumus omaksua käyttäytymismalleja sosiaalisesta ympäristöstä. Lisäämällä työyhteisön sosiaalista yhteenkuuluvuutta voidaan yhdessä saada aikaan uusia sosiaalisia normeja, joilla edistetään työn tekemistä kestävästi. Yritysten tulisi suunnata resurssit pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen.

5 Mallit

Kestävän elämäntavan saavuttamisen edellytyksenä on tasapainon luominen yksilöiden kulutuksen ja luonnonympäristön uudistumiskyvyn välillä (Ratinen 2021, 93). Suomalaisen ilmasto- päästöistä kaksi kolmasosaa aiheutuu liikkumisesta, asumisesta ja ruokailusta. Kolmasosa on peräisin muusta kuluttamisesta. (Primmer 2021, 192-193.) Elinkelpoinen tulevaisuus edellyttää, että opitaan elämään yhden planeetan rajoissa. Tämän saavuttamiseksi pitää kiinnittää huomiota liikkumisen, kuluttamisen ja syömisen lisäksi siihen, miten materiaalit kiertävät, millaiset ovat lähtökohdat, joihin ihmisten hyvinvointi nojaa ja miten ne voidaan muuttaa nojaamaan kestävämpiin hyvinvoinnin tekijöihin. (Löf 2021.) Tällaisen kestävyysmuutoksen aikaansaamiseksi yritykset voivat hyödyntää kehittämismalleja, joista tässä opinnäytetyössä hyödynnetään vertailun lähtökohtana kolmea kehittämismallia; kokonaisvaltainen ilmastokasvatuksen polkupyörämalli, EFQM-malli ja strategisen ennakoinnin malli.

5.1 Kokonaisvaltainen ilmastokasvatuksen polkupyörämalli

Ilmastonmuutoksen ja luontokadon kaltaiset moninaiset ja -muotoiset ilmiöt edellyttävät ihmisiltä jatkuvaa uteliaisuutta, sinnikkyyttä, epävarmuuden sietokykyä ja monipuolista yhteistyötä eri tahojen kanssa. Tähän tarvitaan luovaa ja kriittistä ajattelua. Tarvittava monipuolinen reflektointi on mahdollista aktivoivien, kokemuksellisten, yhteisöllisten ja toimijuutta vahvistavien työtapojen ansiosta. Ilmastokasvatuksen polkupyörämalli (kuvio 5) lisää ymmärrystä ilmastokasvatuksen moniulotteisuudesta ja antaa aineksia ilmastonmuutoksen laaja-alaiseen opetukseen ja käsittelyyn. (Cantell ym. 2020, 129.)



Kuvio 5: Kokonaisvaltaisen ilmastokasvatuksen polkupyörämalli (Cantell ym. 2020, 123, mukailen Laurila-Rantaniemi 2023)

Polkupyörämallilla edistetään kestävyysmurrosta transformatiivisen eli uudistavan oppimisen avulla. Polkupyörämalli huomioi holistisesti kestävyystoimijuuteen tarvittavia ja yksilöiden

toimintaa ohjaavia seikkoja. Uudistava oppiminen lisää ymmärrystä ihmisen ja luonnonjärjestelmien kytkennöistä, kykyä erilaisten tulevaisuuksien hahmotteluun ja kestävyys siirtymien kuvittelemiseen. Uudistava oppiminen nojaa ihmisen omiin arvoihin, jolloin opetuksessa pitäisi käydä yhteisesti dialogia. (Cantell ym. 2020, 211-212.)

Ilmastokasvatuksen polkupyörämallissa pyörän eri osista rakentuu holistinen malli. Pyörät kuvaavat tietoa ja ajattelun taitoja, joiden tulee olla keskenään tasapainossa. Rungossa ovat arvot, identiteetti ja maailmankuva. Ne luovat perustan ilmastokasvatukselle, joihin uudet tiedot ja taidot kiinnittyvät. Ilmastonmuutoksen haasteellisuus tulee esiin arvostiridoissa, koska ihmiset kokevat saman tiedon eri tavoin. (Cantell ym. 2020, 123; Siivonen ym. 2022, 212.)

Ketjut ja polkimet esittävät tietojen ja taitojen muuttumista toiminnaksi. Toimintaan vaikuttavat empatiakyky, auttamishalu, muiden mielipiteet, yhteiskunnan normit ja helppous. Lisäksi vaikutusta on tekoon kuluvalle ajalla ja hinnalla sekä kuinka aktiivisesti ympäristöasioita ajatellaan. (Cantell ym. 2020, 124; Siivonen ym. 2022, 213.)

Satula merkitsee motivaatiota ja osallisuutta. Motivaatio kasvaa, jos kestävyysilmiöihin voidaan aidosti vaikuttaa. Ilmastonmuutoksen hillinnässä ja sopeutumistoimissa on merkityksellistä yhdessä toimiminen ja osallisuuteen kannustaminen. Kasvatuksessa on kyseenalaistettava kuluttajuus. Lisäksi on huomioitava, että osallisuutta ja motivaatiota voidaan tukea yhteiskunnan rakenteellisilla ratkaisuilla. (Cantell 2020, 124.)

Toiminnan esteet toimivat mallissa jarruina. Ympäristövastuullisessa toiminnassa pitää ymmärtää mikä jarruttaa ja estää ympäristötoimia. Yleisimmät syyt ovat enemmän mukavuudenhalu, laiskuus, tottumus ja kiire kuin tiedon tai toiminnan halun puute. Estäviä syitä ovat myös yhteiskunnalliset ja rakenteelliset syyt sekä raha. Esteet voivat olla psykologisia, sosiaalisia normeja tai epävarmuus oman toiminnan vaikuttavuudesta. Ylhäältä tullut syyttävä ja yksituumainen ohjeistus saattaa aiheuttaa torjuntaa. Toisaalta jarruja käyttämällä voidaan ohjata toimintaa, kuten säädellä mihin suuntaan, miten turvallisesti ja millä nopeudella kestävyystoimia tehdään. (Cantell ym. 2020 124-125; Siivonen 2022, 213.)

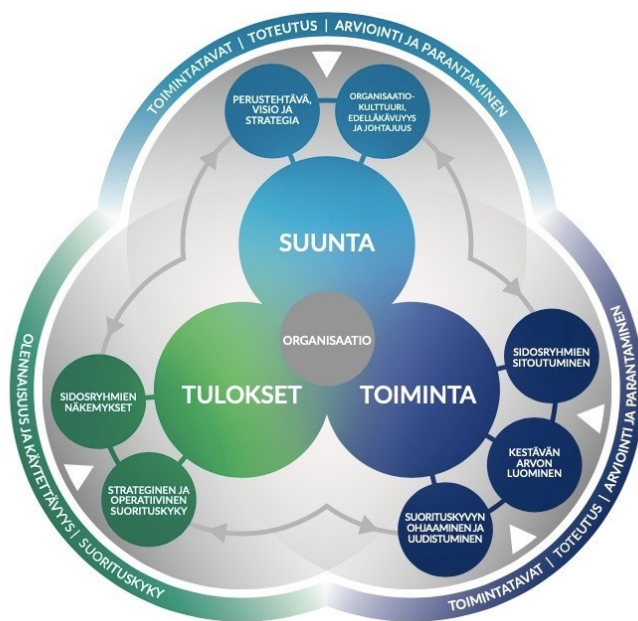
Lamppu luonnehtii toivoa ja muita tunteita. Ilmastokasvatuksen tulisi herättää toivoa, sillä siihen liittyy luottamus siitä, että ongelmaan etsitään ja siihen on olemassa ratkaisu. (Cantell 2020, 125.) Ohjaustanko on suuntaamista tulevaisuuteen. Ilmastokasvatuksessa pohditaan ja visioidaan tulevaisuutta, joka edellyttää luovuutta. Tulevaisuuskasvatuksessa harjoitellaan päätösten tekemistä, vaikka niiden oikeellisuudesta ei ole täyttä varmuutta. (Cantell 2020, 126.)

Kokonaisvaltainen ilmastokasvatuksen polkupyörämalli on löytänyt tiensä ympäristökasvatuksen materiaaleihin ja on laajasti hyödynnettävissä opetuksessa ja koulutuksessa. Malli löytyy

monista ympäristökasvatusmateriaaleista, kuten Opetushallituksen sivuilta, Mappa-materiaalipankista, jota kaikki ympäristökasvatuksesta ja kestävästä elämäntavasta kiinnostuneet voivat hyödyntää ja ympäristö- ja kestävyyskasvatustutkijoiden Sirene-verkostosta sekä varhaiskasvatuksen ja open ilmasto-oppaasta.

5.2 EFQM-malli

EFQM-malli (European Foundation for Quality Management) on johtamisen ja kehittämisen arviointityökalu. Tämän eurooppalaisen laatupalkintokriteeristön avulla organisaatiota voi tarkastella kokonaisuutena. Malli (Kuvio 6) antaa viitekehyksen organisaation suorituskyvyn analysoimiseen ja kehittämiseen sekä auttaa muutosten hallinnoimisessa. Sen avulla organisaatiot pystyvät muokkaamaan uudelleen toimintatapojaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (EFQM 2020, 2.) Eurooppalainen EFQM-malli sopii kaikille organisaatioille ja sillä on 50 000 käyttäjää. Uusin versio mallista on julkaistu vuonna 2019. (Lehtipuu 2020.)



Kuvio 6: EFQM-malli (efqm.org 2021, 4)

EFQM-mallia on hyödynnetty suorituskyvyn vertailuanalyysiin, uuden yritystoiminnan ja resilienssin rakentamiseen, organisaation valmiuksien parantamiseen, muutosohjelmien edistämiseen, yritystoiminnan johtamiseen, riskienhallintaan, organisaation maturiteetin eli kypsyyden ymmärtämiseen ja markkinahäiriöiden vaikutusten havaitsemiseen ja niihin reagoimiseen. (efqm.org 2023)

Mallissa käytetään palvelumuotoilun periaatteita, joten sen avulla pystytään kohtaamaan muutoksia, uudistumista ja disruptiota. Keskeisintä mallissa on se, että sillä mitataan, kuinka

pitkällä organisaatio on kestävässä arvonluomisessa. EFQM-mallin avulla pystytään tunnistamaan kehittämiskohteet ja niiden mahdolliset ratkaisut, tukea etenemistä ja parantaa organisaation suorituskykyä. (efqm.org 2021, 3.) EFQM-malli on strateginen viitekehys. Sen avulla pystyy tarkastelemaan organisaation operatiivista suorituskykyä ja suuntautumista tuloksellisuuteen. Mallin avulla voidaan peilata organisaation tulevaisuuden pyrkimyksiä suhteessa sen nykyisiin toimintatapoihin ja tapaan käsitellä haasteita sekä ongelmia. (efqm.org 2021, 8.)

Malli on johtamisen väline kestävää tulevaisuutta tavoittelevissa organisaatioissa. Siinä painotetaan asiakkaan ensisijaisuutta, sidosryhmäkeskeisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Tärkeää on ymmärtää kausaliteettia organisaation toiminnan ja saavutusten välillä. (efqm.org 2021, 4.) Mallin perusta on eurooppalaisissa arvoissa, jotka on määritelty

- EU:n perusoikeuskirjassa
- Euroopan ihmisoikeussopimuksessa
- Euroopan Unionin direktiivissä 2020/78/EC
- Euroopan sosiaalisessa peruskirjassa. (efqm.org 2021, 5).

Lisäksi EFQM-mallissa tunnustetaan organisaatioiden rooli YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden edistämässä, kuten Global Compact -periaatteissa (Kestävä ja sosiaalisesti vastuullisen liiketoiminnan kymmenen periaatetta) ja Agenda 2030 kestävä kehityksen 17 tavoitteissa (efqm.org 2021, 5).

EFQM-mallissa tulevaisuuskestävä organisaatio toimii niin, että se huolehtii ekosysteemistään kestävässä arvonluonnissa sidosryhmilleen ja huomioi toimintaympäristönsä taloudelliset, ympäristö- ja yhteiskunnalliset olosuhteet. Organisaatio tekee runsaasti yhteistyötä. Johtamisella tähdätään matalaan organisaatioon ja vastuulliseen itseohjautuvuuteen. Se hallitsee samanaikaisesti tehokkaan muutoksen johtamisen ja nykyhetken toiminnan johtamisen. Henkilöstön moninaisuutta arvostetaan. Lisäarvon luominen ja suorituskyvyn parantaminen perustuvat luovuudelle, innovoinnille ja disruptiiviselle ajattelulle. Organisaatio omaa tulevaisuuskyvykkyyttä tunnistamalla toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia sekä kykenee reagoimaan niihin ketterästi ja vaikuttavasti. Organisaatiokulttuuria kehitetään yhteistyösuhteilla ekosysteemin muiden toimijoiden kanssa perustuen yhteiskehittämiseen. (efqm.org 2021, 6-7)

Organisaation suunnan määrittää se, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta perustuu siihen, miten organisaatio toteuttaa perustehtävänsä ja strategiaansa. Tulokset syntyvät siitä, mitä organisaatio on saavuttanut ja aikoo saavuttaa tulevaisuudessa. (efqm.org 2021, 9.) Organisaation suunta luodaan innostavalla perustehtävällä ja kunnianhimoisella visiolla. Strategian keskiössä on kestävä arvon luominen. Organisaatiokulttuuri tukee menestystä. (efqm.org 2021, 10.) Organisaatiokulttuuri muodostuu työyhteisön jäsenten yhteisistä

arvoista, normeista ja uskomuksista. Se vaikuttaa keskinäiseen käyttäytymiseen organisaation sisällä ja tapaan, jolla toimitaan tärkeimpien sidosryhmien kanssa. (efqm.org 2021, 13.)

Kari Tuominen (2020) kuvaa kirjassaan EFQM-laatupalkintomallin arviointialueet ja arviointikohdat. Kirjan tavoitteena on auttaa organisaation itsearviointiin osallistuvia tunnistamaan mallin avulla organisaation kehittämiskohteita. EFQM-mallin avulla on mahdollista saada selville mihin ihmiset ovat jo sitoutuneita. (Tuominen 2020, 5.) Itsearviointi tukee organisaation kehittämistarpeiden ja -valmiuksien selvittämistä nopealla, järjestelmällisellä ja osallistavalla tavalla. Tulosten perusteella pystytään suunnittelemaan varsinainen kehitysprojekti. Itsearvioinnilla pystytään myös testaamaan taitoja hallita muutosta, seurata kehitysprojektin etene- mistä ja mitata projektien tuloksia sekä niiden pysyvyyttä. (Tuominen 2020, 7.)

Organisaation itsearvioinnissa saadaan selville henkilöstön mielipiteitä kehittämistarpeista, tärkeiksi koetuista asioista ja sitoutumisesta kehittämiseen. Prosessi vahvistaa henkilöstön arvostamista, sitouttaa kehittämiseen, luo uutta ajattelua, oppimista ja muutosta sekä lisää ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. (Tuominen 2020, 8.)

EFQM-mallilla testataan organisaation nykyistä suorituskykyä ja tulevaisuuden tavoitteita sekä organisaation kohtaamia mahdollisuuksia, haasteita ja kipupisteitä. Mallin avulla nähdään organisaatio kokonaisuutena, monimutkaisena, organisoituna järjestelmänä. Malli auttaa ymmärtämään organisaation osana muuta yhteiskuntaa. Sen punaisena lankana on se, miten organisaation perustehtävä ja strategia tukevat sidosryhmille tärkeää arvon tuottamista. (Tuominen 2020, 9.)

5.3 Yrityksen strategisen ennakkoinnin malli

Kolmas malli on strategisen johtamisen asiantuntijan René Rohrbeckin organisaatiolähtöinen ja toimialariippumaton yrityksen strategisen ennakkoinnin malli (The Maturity Model of Corporate Foresight). Mallissa huomioidaan toimintaympäristö, organisaation voimavarat ja ennakkoinnin vaikutus toimintaan. Viitekehys mahdollistaa yrityksen ennakkointikyvyn mittaamisen. Sitä voidaan käyttää oppaana suunniteltaessa yrityksen ennakkointijärjestelmiä. (Rohrbeck 2010, 120.) Mallilla mitataan yritysten tulevaisuusvarautuneisuutta. Sitä on sovellettu yli 300 monikansallisessa yrityksessä, joiden tulevaisuuden varautumiskäytäntöjä on tutkittu vuosien 2008-2016 tietojen perusteella. (Rohrbeck, Kum, Jissink & Gordon 2018.)

Yritysten strateginen ennakkointi on yleistynyt yrityksissä, mutta ennakkoinnin soveltamisesta puuttuu kattavuus, jatkuvuus ja institutionalisoituminen. Strategisen ennakkoinnin tehokas käyttö on vaikuttanut merkittävästi ja positiivisesti yritysten suorituskykyyn, kannattavuuteen ja markkina-arvoon. Strategisella ennakkoinnilla yritykset kasvattavat tulevaisuusvalmiuttaan, jolla ne vastaavat ympäristön muutoksiin, kehittävät joustavuuttaan ja hyödyntävät pitkän aikavälin muutosstrategioita. Yritysten tulevaisuusvalmiudella vastataan talouden ja

yhteiskuntien kestävyiden edistämiseen. Strategista ennakointia tehokkaasti käyttävät yritykset saavat kilpailijoihinsa nähden ennakointi-, innovaatio- ja muutoksetua. (Rohrbeck & Kum 2018; Rohrbeck & Ram 2019, 9-10.)

Yrityksen ennakkoinnilla pyritään pois vanhentuneista malleista ja riippuvuudesta muuttuvilla toimialoilla. Se tarjoaa johtajille apua määrittää uusia toimintatapoja, joilla vastataan tuleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Rohrbeck, Kum, Jissink & Gordon 2018, 3). Sen avulla kyetään kehittämään näkökulmia ja käytäntöjä, jotka ennakoivat muutosta sekä valmistelemaan organisaatiota niiden ohjaamiseen. Ennakkoinnilla kehitetään valmiuksia, joiden avulla nähdään ja arvioidaan tulevaisuuden tilanteita. Näin voidaan nykyistä paremmin pohtia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valintojen tuloksia tulevaisuudessa. (Ehls, Gordon, Herstatt, Rohrbeck 2022.)

Tehokkain tapa luoda uusia näkemyksiä tulevaisuudesta on kerätä tietoa ja lisätä ymmärrystä dialogin avulla. Tärkeää on, että koko organisaatio osallistuu ennakointiin, ja sidosryhmät kutsutaan mukaan yhteistoiminnalliseen prosessiin. (Ehls, Gordon, Herstatt, Rohrbeck 2022.)



Kuvio 7: Strategisen ennakkoinnin viitekehys (Rohrbeck 2010, 95, mukaillen Laurila-Rantanieniemi)

Rohrbeckin ennakointikyvykkyys perustuu viidelle tekijälle:

- ennakointitiedon käyttäminen
- ennakoinnin menetelmät
- ihmiset ja verkostot
- organisaatio
- (toiminta)kulttuuri (Rohrbeck 2010, 95).

Rohrbeckin (2010, 83-84) mukaan toimintaympäristön monitoroinnissa tulevaisuustiedon laatua määrittävät kerätyn datan kattavuus, rajausta, aikajänne, ja lähteet, jolloin toimintaympäristön monitoroinnin onnistumisen edellytys on lähteiden monipuolisuus.

Mallissa kontekstia kuvataan kuudella kriteerillä:

- yrityksen koko
- strategian luonne
- yrityskulttuuri
- kilpailuedun lähde
- ympäristön monimutkaisuus ja
- alan käyttöönottonopeus (Rohrbeck 2010, 72).

Mallissa vaikuttavuus jaetaan kategorioihin, joissa huomioidaan epävarmuuden vähentäminen, laukaisevat toimet, miten muut saadaan toimimaan ja toissijaiset edut (Rohrbeck 2010, 72.) Rohrbeckin (2010, 78) mukaan menestyvien ennakoijien ominaisuuksia ovat syvälinen tieto yhdeltä alueelta, laaja tietämys, uteliaisuus ja vastaanottokyky, ennakkoluulottomuus ja intohimo sekä vahvat sisäiset ja ulkoiset verkostot. Syvälinen tietämys auttaa ymmärtämään, kuinka pitkälle on mentävä, jotta johtopäätökset voidaan tehdä. Laajalla tietämyksellä päästään nopeasti uusiin tietoihin ja liittämään ne toisiinsa. Ennakkoluulottomuudella varmistetaan, että organisaatio pystyy huomioimaan myös itselle ulkopuoliset ja uudet asiat. Verkostot auttavat tiedon saatavuudessa, sen varmistamisessa ja levityksessä. (Rohrbeck 2010, 78). Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, että työyhteisöllä on halu jakaa eri toimintoja, testata ja kyseenalaistaa perusoletuksia, valmiutta kuunnella eri tahoja ja millainen asenne organisaatiolla on periferiaa kohtaan. (Rohrbeck 2010, 79.)

6 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten organisaatioiden henkilöstön kestävä kehityksen osaamista kehitetään niin, että muutos käyttäytymisessä on kestävä ja tuloksellista. Kolmen organisaation muutokseen tähtäävän mallin avulla suoritetaan vertailua erityisesti siihen, miten pitkälle malleilla kyetään tavoittelemaan uudistavaa liiketoimintaa henkilöstön osaamista kehittämällä. Nämä mallit ovat kokonaisvaltaisen ilmastokasvatuksen polkupyörämalli, johtamisen ja kehittämisen arviointityökalu EFQM ja yrityksen strategisen ennakoinnin malli. Ne on valittu holistisuutensa, tulevaisuuskestävyyteen tähtäävyytensä ja kestävä kehityksen huomioiden vuoksi. Lisäksi mallit eroavat toisistaan siinä, että polkupyörämalli on kasvatuksen malli, EFQM on laatustandardi ja Rohrbeckin malli edustaa strategisen ennakoinnin mallia. Asiantuntijahaastattelusta saadaan lisää näkemystä missä organisaatioiden kestävä kehityksen osaamisessa mennään nyt ja mitkä keinot ovat tuloksellisimpia haluttujen tavoitteiden

saavuttamiseksi. Näin saadaan vertailtua sitä, mikä malli vastaa parhaiten tämän hetken tilannetta ja missä määrin ollaan matkalla transformatiiviseen muutokseen.

6.1 Tutkimusotteena vertaileva kvalitatiivinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteena on vertaileva kvalitatiivinen tutkimus. Tutkielman metodina on haastattelujen käyttäminen aineiston hankinnan menetelmänä. Aineiston analyysimenetelmänä on hyödynnetty sisällönanalyysejä.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on kyse tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta näytteestä. Siinä pyrkimyksenä on ymmärtää jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saada tietoa paikallisesta ilmiöstä tai etsiä uusia, teoreettisia näkökulmia tapahtumiin tai ilmiöihin, joita ei tunneta. Tutkimusprosessin vaiheita ei voida aina määritellä etukäteen. Muutamia henkilöä haastatteleamalla voidaan saada aikaiseksi merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3; Kananen 2014, 28; Puusa 2021a, luku 6.) Tutkimuksen tavoitteena on joko toteava tiedon kerääminen tai ohjaava kohteen parantaminen (Routio 2006, 74.) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus parantaa kestävän kehityksen ja erityisesti uudistavan liiketoiminnan osaamisen kehittämistä organisaatioissa. Laadullisessa tutkimuksessa saatua tutkimustulosta ei voida yleistää (Kananen 2014, 19). Tutkimuksessa kontekstin kuvaaminen eli se, miten ilmiö liittyy ympäristöönsä, on tärkeää myöhempien tulkintojen näkökulmasta (Anttila 2023).

Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä voidaan tutkia, sillä kestävän kehityksen ja vastuullisuuden substanssiasiantuntijat on pyritty valitsemaan haastateltaviksi asiantuntevan maineensa ja pitkän kokemuksensa ansiosta. Heidän kokemuksensa kestävän kehityksen edistämisestä työelämässä ovat todellisia. Aineistonkeruussa haastatteluilla tuotettua materiaalia voidaan pitää todisteena asiantuntijoiden ajatuksista, käsityksistä ja kokemuksista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto säilytetään sanallisessa muodossa. Tutkijalla on mahdollisuus käyttää joko induktiivista (aineistolähtöistä) päättelyä tai abduktiivista eli teoreettisiin johtoideoihin nojaavaa päättelyä, joita hän pyrkii aineistosta todentamaan. Laadullisessa analyysissä onkin runsaasti erilaisia työskentelytapoja ja vähän standardoituja tekniikoita. Tutkija kehittää ja kokeilee itse erilaisia ratkaisutapoja, sillä ei ole olemassa yhtä oikeaa analyysitapaa. Laadullinen aineisto pitää sisällään niin analyysin kuin synteessin. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa ja synteessissä luodaan kokonaiskuvaa sekä esitetään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.) Tässä tutkimuksessa nojaututaan abduktiiviseen päättelyyn, sillä vertailun kohteena ovat jo käytössä olevat kolme kehittämiseen ja muutokseen tähtäävää mallia ja uudistavan liiketoiminnan kehys, joita voidaan pitää teoreettisina johtoideoina, joihin nojata. Tutkittava ilmiö eli henkilöstön osaamisen kehittäminen uudistavan liiketoiminnan näkökulmasta esitetään uudessa perspektiivissä, sillä opinnäytetyössä kehitetään planetaarisen työntekijyyden malli.

Pirkko Anttilan (2023) mukaan abduktiivisessa päättelyssä keskiössä on ajattelu, jossa lähdetään liikkeelle konkreettisesta asiasta ja pyritään jäsentämään sitä eri teoreettisten mallien avulla, jonka jälkeen palataan konkretiaan. Abduktiivista päättelyä luonnehtii tutkijan kiinnostus tiettyihin tärkeiksi tiedettyihin seikkoihin. Päättelyn taustalle saadaan jostakin johtolanka, jonka antamat viitteet näyttävät tietä, miten edetään. Johtoajatus voi olla epämääräinen intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi. Onkin mahdollista, että tutkija pääsee uuden teorian jäljille olematta siitä etukäteen tietoinen. (Anttila 2023.) Teorioiden käyttö laadullisessa tutkimuksessa on ongelmallista, koska tutkimus luo pohjan teorialle (Kananen 2014, 57). Myös subjektiivisuuden vaara on suuri, koska tutkija päättää mitä, paljonko ja keneltä kysyy (Kananen 2014, 25).

Kehittämismallien ja käytännön kokemusten tutkiminen edellyttää vertailevaa tutkimusotetta. Opinnäytetyö on laadullinen vertaileva tutkimus, jossa vertaillaan tutkimusaineistona kolmea kestävyteen liittyvää kehittämismallia ja asiantuntijoiden haastatteluja uudistavaan liiketoimintaan. Vertailevassa tutkimuksessa etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia tai kulttuurisia ja historiallisia eroja. Tavoitteena on aina selittäminen. (Melin 2005, 53-54.) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selittää mikä on kestävä kehityksen tila yrityksissä ja miten kestävä kehitys voidaan syventää osaamista kehittämällä. Lisäksi kuvataan, miten kolme mallia voivat edistää kestävä kehityksen osaamisen kehittämistä yrityksissä ja miten voidaan päästä osaamisen kehittämisessä uudistavaan liiketoimintaan.

Kvalitatiivisessa vertailevassa tutkimuksessa kiinnitetään huomiota eri muuttujiin muutamassa tapauksessa. Tavoitteena on saada selville, mistä eri piirteistä tapaus muodostuu ja mikä niissä on yhteistä ja erilaista. Vertailuun otetaan joko samankaltaisimmat tapaukset tai erilaisimmat tapaukset. Jälkimmäisessä etsitään erojen joukosta yhteisiä ominaisuuksia, jotka selittävät eroja ja muutosta. (Melin 2005, 58-59.) Tässä opinnäytetyössä vertailu suoritettiin ennalta määriteltyjen kriteerien avulla, jotka nousivat teemahaastattelujen kysymyksistä ja haastatteluaineistolle tehdystä sisällönanalysistä. Kriteerit ovat:

- Kestävä kehityksen nykytila
- Kestävä kehityksen osaamisen kehittämisen esteet
- Kestävä kehityksen osaamisen kehittämisen ajurit

Vertailevassa tutkimuksessa tutkija etsii ja tarkastelee aineistosta samaan lajiin kuuluvia tapauksia, jotka eroavat toisistaan jollakin tavalla. Vertailemalla täsmennetään ja tarkastellaan eroavaisuuksia ja tutkitaan, onko tapausten välillä muita, johdonmukaisesti, samalla tavalla vaihtelevia eroja. Vertailu ei vaadi aiempaa mallia tai teoriaa pohjaksi. Tapauksia vertailemalla voidaan edistää tutkimusta, vaikka tapausten väliltä ei haettaisi suuria eroja. (Routio 2006, 87.)

Ohjaavassa tutkimuksessa tavoitteena on tiedon hankkimisen lisäksi myös osoittaa millä tavalla tutkimuskohdetta voidaan parantaa nykytilassa tai muita vastaavia kohteita tulevaisuudessa. Ohjaavalla tapaustutkimuksella pystytään selvittämään keinot, joilla voidaan parantaa kohdetta. Parantamiseen tähtäävä vertailu vaikuttaa kohteiden valintaan. Ohjaava tutkimus sisältääkin tästä syystä kohteen hyvyyden arviointia jonkun näkökulmasta. Arvioinnissa onkin otettava huomioon tulevat sukupolvet. (Routio 2006, 133; Muotio 2021.) Vertailumenetelmä sopii yksityiskohtien vertailemiseen toisten menetelmien apuna. Vertailun harvinaisena etuna on, että sen avulla saadaan tehokkaasti esiin hiljaista tietoa ja asenteita. (Muonio 2021.)

6.2 Metodina teemahaastattelu

Metodina tässä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastatteluja, jotta saataisiin käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkijan tavoitteena on saada haastateltavan avulla ilmiö haltuun ja kasvattaa omaa ymmärrystä ilmiöstä. Haastattelun eduksi voidaan lukea se, että siinä pystytään sijoittamaan haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin. Haastattelijalta edellytetään kokemusta ja taitoa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.)

Anu Puusa (2021a, luku 6.) kuvaa tutkimusta sosiaalisesti konstruktioksi, joka syntyy monen toimijan ja tutkimuskohteena olevan ilmiön välisen interaktion kautta. Tärkein tavoite haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Siksi onkin hyvä, että haastateltavilla on mahdollisuus tutustua etukäteen esitettäviin kysymyksiin. Tämä myös varmistaa sen, että ihmiset eivät lupaudu haastatteluihin, joista eivät tiedä mistä on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73.) Laadullisen tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen eli haastateltavat eivät ole vain välineitä tiedon saamiseksi, vaan tutkimuksen tulee lisätä heidänkin ymmärrystä ja vaikuttaa näin haastateltavien tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin tutkimustilanteen jälkeen. (Vilka 2021, luku 5.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Siinä ennalta määrätyt kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja ja avonaisia. Haastattelijalla on mahdollisuus vaihdella kysymysten järjestystä. Haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla ja he voivat vastata esitettyihin kysymyksiin omin sanoin. Heidän tulkintansa ja antamansa merkitykset asioille ovat keskeisessä roolissa. Menetelmälle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon. Tällöin on mahdollista saada esiin sellaisia asioita, mitä tutkija ei osannut huomioida laatiessaan vastausvaihtoehtoja. Teemahaastatteluille on tyypillistä käydä keskustelua teema kerrallaan. Teemat saadaan tutkittavana olevan ilmiön ennakkonäkemyksestä. Haastattelukysymyksiä ohjaa tutkimusongelma. (Kananen 2014, 70-76; Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4; Puusa 2021a, luku 6.) Teemahaastattelua kuvailee myös se, että sillä on etukäteen päätetty tarkoitus. Haastateltava voi määrätä haastattelun suunnan. Tällöin tutkijan ennakkokäsitysten vaikutus jää pieneksi. (Routio 2006, 64.)

Tutkijan on tiedettävä, pyrkiikö saamaan selville tosiasioita vai arvostustyyppisiä seikkoja. Haastattelussa esiin tulevat käsitteet on määriteltävä haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 6.) Tämän opinnäytetyön haastateltavat saivat haastattelukysymykset ja aiheen käsitteistöä etukäteen tiedoksi, joten he pystyivät arvioimaan ovatko oikeita henkilöitä lupautumaan haastatteluun. Haastattelut tehtiin dialogiin nojaten, jolloin keskusteleva ja vuorovaikutuksellinen ote antoi tilaa haastateltavalle määrätä haastattelun suunnasta. Haastattelijan tehtävänä oli varmistaa, että kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus. Haastattelijan tarkoituksena oli saada selville tosiasioita kestävän kehityksen osaamisesta ja sen kehittämisestä.

Teemahaastattelussa edetään yhden teeman osalta yleisestä yksityiseen. Teemojen tarkoituksena on varmistua siitä, että haastattelussa on mukana kaikki ilmiöön liittyvät asiat. Keskustelussa nousee esiin uusia aihealueita, joihin haastattelijan tulee tarttua ja keskusteluttaa lisää. (Kananen 2014, 77.) Tavoitteena on saada haastateltavalta aitoa, koettua ja elettyä tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2014, 83). Haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Käymällä keskustelua useamman haastateltavan kanssa, tutkija huomaa kuinka monella eri tavalla sama asia koetaan. Tutkijan on selvitettävä mitä kokemusten takana on. Tutkimuksessa voidaan etsiä niin yhtäläisyyksiä kuin erilaisuuksiakin. (Kananen 2014, 86.)

Tutkijan tulee tuntea ilmiötä ja, sitä selittävää teoriaa, jotta hän voi esittää tarkkoja kysymyksiä. Tutkijan on mahdollista vaikuttaa saamaansa tietomäärään, sen laatuun ja syvyyteen. (Kananen 2014, 73; Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.) Haastattelijan tehtävänä on suunnata ja ohjata haastattelutilannetta. Haastattelijalle hyviä ominaisuuksia on olla kiinnostunut ihmisten käyttäytymisestä, herättää luottamusta, olla avoin kuuntelija ja sosiaalisesti sopeutuva. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.) Jatkokysymysten ansiosta haastattelu ei ole vain ennakoita mietittyjen kysymysten esittämistä. Tämä myös edistää sitä, että haastattelutilanteesta tulee luonnollinen vuorovaikutustapahtuma, jolla lisätään haastateltavan luottamusta. Jatkokysymysten avulla tutkijalle voi avautua uusia polkuja ilmiön ymmärtämiseksi. (Kananen 2014, 80-81.) Tämän opinnäytetyön haastattelutilanteissa esiin tullutta tietoa syvennettiin jatkokysymyksillä. Erityisesti tilanteissa, joissa haastateltavalla oli antaa uusi näkökulma käsiteltävään teemaan, esitettiin jatkokysymyksiä ymmärryksen syventämiseksi ja varmistamiseksi.

Haastattelut koostuvat sanoista ja lauseista, joiden merkitykset eivät ole yksiselitteisiä, joten se, miten sanat ymmärretään vaikuttaa lopputulokseen. Tutkija käyttää analysointivaiheessa tulkintaa, joka vaatii herkkyyttä. Analysointivaiheen avulla rakennetaan tutkimuskohteesta holistinen kuva. (Kananen 2014, 71-72.)

6.3 Sisällönanalyysi

Haastatteluaineiston analyysin voi tehdä aineiston purulla, josta edetään suoraan analyysiin. Tällöin luotetaan tutkijan intuitioon. Aineisto voidaan myös purun jälkeen koodata ja edetä

analyysiin tai yhdistää purkamis- ja koodaamisvaiheet ja sen jälkeen siirtyä analyysiin. Analyysi alkaa haastattelun aikana, jolloin tutkija tekee havaintoja ilmiöistä, niiden useudesta, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella ja tyyppitellen malleja syntyneistä havainnoista. Tutkija yhdistääkin aineiston yksityiskohtia mielessään hahmottuvaan kokonaisuuteen, mikä puolestaan johtaa tutkimuksessa kerrotun tarinan syntymiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7; Puusa 2021b, luku 9.) Ad hoc-menettelyllä tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole käytössään tiettyä analyysitapaa vaan hän toimii parhaaksi katsomallaan tavalla saadakseen merkitykset esiin. Merkityksiä tuotetaan esimerkiksi etsimällä

- toistuvuutta
- teemoja
- asioiden ja ilmiöiden esiintymistä yhdessä
- metaforia luomalla
- laskemalla
- vertailuja ja kontrasteja tekemällä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.)

Aineisto voidaan purkaa litteroimalla eli kirjoittamalla teksti sanasta sanaan puhtaaksi tai valikoida olennaiset osat teema-alueista tai haastateltavan puheesta. Vaihtoehtona voi tehdä päätelmiä tai koodata teemoja suoraan tallennetusta aineistosta. Päätelmien tekemistä helpottaa, jos haastateltavia on ollut vähän ja haastattelu on ollut lyhytkestoinen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.) Opinnäytetyöhön haastateltiin viittä aiheen substanssiasiantuntijaa ja jokaisen haastattelun pituus oli noin tunti. Asiantuntijoiden määrä ja haastattelujen kesto olivat suhteellisen ihanteellisia, sillä näin saatiin monipuolisesti tietoa kestävän kehityksen osaamisesta ja tietomäärä oli sujuvasti analysoitavissa.

Haastateltavan esiin tuomia merkityksiä puetaan lyhyempään sanalliseen muotoon, jolla tarkoitetaan merkitysten tiivistämistä. Merkitysten luokittelu puolestaan tarkoittaa haastattelujen koodaamista tiettyihin luokkiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.) Luokittelu eli päättely on olennaista, kun vertaillaan aineiston osia toisiinsa tai tyyppitellään tapauksia.

Aineiston luokittelussa apuna voivat olla:

- tutkimusongelma ja alaongelmat
- tutkimusväline tai -menetelmä
- toisten tutkijoiden samasta aiheesta käyttämät luokittelut tai käsitteet
- teoriat ja teoreettiset mallit
- aineisto itse
- tutkijan mielikuvitus ja intuitio (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.)

Aineiston käsittelyn voi jakaa neljään vaiheeseen:

- Yhteismitallistaminen eli litterointi
 - lauseen ydin tiivistetyssä muodossa
 - propositiotason litterointi, jossa kirjataan sanoman tai havainnon ydinsisältö
 - teemahaastattelun aineisto tiivistetään analyysivaiheessa kategorisoinnin avulla.
- Koodaus eli tiivistäminen
 - kognitiivisten karttojen muodostaminen
- luokittelu eli kategorisointi
- yhdistäminen eli laajentaminen (Kananen 2014, 102.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto pilkotaan osiin valitun menetelmän mukaisesti, jonka jälkeen aineiston pohjalta tehdään synteesejä ja se kootaan uudelleen. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä, jotka raportoidaan tutkimuksen lopputulemina. (Puusa 2021b, luku 9.)

Joskus aineiston prosessointiin riittää litterointi ja siitä luokiteltu aineisto. Tutkija tarkastelee tällöin luokiteltua aineistoa omasta ajatusmaailmastaan käsin. Näin tehtäessä halutaan ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja kehittää teoreettinen näkökulma tai malli, johon luokittelun aineiston voi sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.) Opinnäytetyön tekijän oma kokemus organisaatioiden kestävä kehityksen osaamisesta toi aineistontarkasteluun yhdeksi näkökulmaksi oman ajatusmaailman, vaikka analyysin tarkastelu perustui pitkälti teoriapohjan tarjoavaan uudistavan liiketoiminnan kehukseen ja kolmeen kestävyyttä edistävään kehittämismalliin.

Tutkimusmenetelmänä sisällönanalyysi tarkoittaa verbaalien sisältöjen analyysiä, jolle on tyyppistä aineiston luokittelu (Anttila 2023). Sisällönanalyysi voidaan nähdä keinoksi jäsentää empiiristä aineistoa tulkintaa varten. Sen eri vaiheissa tutkijalta edellytetään valintojen tarkkaa perustelemista. (Puusa 2021b, luku 9.) Sisällönanalyysissä objektiivisuus tarkoittaa, että jokainen valinta tapahtuu, jotta saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Menetelmässä teksti koodataan kategorioihin, jotka vastaavat asetettuja kysymyksiä.

Aineiston luokittelun lähtökohta voi olla teoreettinen tai aineistolähtöinen. Teoriapohjaisessa luokittelussa analyysivälineenä voi olla taulukko, joka muodostaa teoriasta nousevat käsitteet ja ilmaisut. Tekstistä puolestaan poimitaan vastaavat ilmaisut tai ne, jotka kuuluvat samaan luokkaan. Aineistolähtöisessä luokittelussa etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teemahaastattelussa taas haastattelun teemat muodostavat jäsenyyksen aineistoon. (Kananen 2014, 111; Tuomi & Sarajärvi 2012, 93.) Tässä opinnäytetyössä yhdistyivät osittain teoreettinen ja aineistolähtöinen luokittelu. Kolmen mallin ja uudistavan liiketoiminnan vertailutaulukko (taulukko 2) toimii vertailukohtana asiantuntijahaastattelujen analyysin tuloksille, jotka

painottuivat osittain aineistolähtöiseen luokitteluun. Osittain teemahaastattelu antoi teemat analyysille.

Koodauksen jälkeen luokittelun avulla samaa tarkoittavat tai eri käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle, jolloin muodostuu looginen kokonaisuus. Lopputuloksena tulisi olla käsitteellisesti jokin käsite tai ilmiö, joka kuvaa koodattua ilmiötä. (Kananen 2014, 113; Tuomi & Sarajärvi 2012, 101.) Aineistosta saadaan esiin asioita sen mukaan mikä näkökulma on käytössä. Ratkaisu vaatii holistisen kuvan luomista. (Kananen 2014, 115.) Analyysin tarkoituksena on tuottaa selkeyttä aineistoon, jolloin tutkittavasta ilmiöstä voidaan tuottaa luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108.)

6.4 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarviointi jää tutkijan arvioinnin ja näytön varaan. Luotettavuusmittareina toimivat reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen. (Kananen 2014, 147.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Ilmiötä pyritään ymmärtämään ja selittämään, jolloin ratkaisu pätee vain tutkimuskohteeseensa. Laadullisen tutkimuksen pohjalta pystytään kehittämään teorioita ja malleja, jolloin kyseessä on laajempi yleistettävyyys. Oikeiden tutkimustulosten tuottaminen edellyttää tutkimusongelman ja -kysymysten oikeaa määrittämistä. (Kananen 2014, 149.)

Saturaatiota eli kylläntymispistettä voidaan tavoitella, jos päästään tilanteeseen, että uudet haastateltavat eivät enää anna uutta tietoa. Saturaatiota ei voi määrittää etukäteen. Toteaminen edellyttää tiedonkeruun ja analyysivaiheen kytkemistä toisiinsa sekä tietoa aineiston sisällöstä. Saturaatio ei tule kysymykseen, jos on vain yksi tutkimuskohde. Tutkijan pitää tietää mitä tutkimusaineistostaan on hakemassa, jolloin hänen tulee muodostaa kriteerit, joilla saturaatio saavutetaan. (Kananen 2014, 97; Vilkkä 2021, luku 5.) Tässä tutkimuksessa ei tavoiteltu saturaatiota vaan pyrittiin ymmärtämään ja selittämään kohteena olevaa ilmiötä.

Tutkimuksen toteuttamista ja sen luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä. Viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkijan rehellisyys, koska arvioidaan hänen tekemiään valintoja ja ratkaisuja. Arviointia tehdäänkin koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimus tulee perustella ja kuvata niin, että tiedetään, miten valinnat on tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten niihin on päädytty. Lisäksi tutkijan pitää pystyä arvioimaan ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilkkä 2021, luku 7.) Tässä opinnäytetyössä pidettiin lokimaista päiväkirjaa tutkimuksen edistymisestä ja tuotettiin analyysia varten havaintoja ja analyysia. Näitä merkintöjä pystyttiin hyödyntämään tulosten arvioinnissa.

Tutkijan tiedonhankinta perustuu oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, kuten ammattikirjallisuuteen, havaintoihin ja tutkimuksensa analysointiin. Tutkimukselta vaaditaan uuden tiedon tuottamista tai sen on esitettävä miten vanhaa tietoa voi hyödyntää tai yhdistellä uudella tavalla. (Vilkkä 2021, luku 5.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa rehellisyyttä ja huolellisuutta tutkimustyössä ja tulosten esittelemisessä. Tutkimustulokset ovat luottamuksellisia ja tutkijan tulee säilyttää haastateltavien anonymiteetti. (Vilkkä, 2021, luku 5; Kananen 2014, 72.)

Tieteelliselle tutkimukselle on ominaista kaikissa vaiheissa läpinäkyvyys, joka kyetään takaamaan dokumentoimalla tarkasti työn eteneminen perustelemalla miksi mitään on tehty. (Kananen 2014, 42.) Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa, kuten juuri hän on tehnyt. Hänen on pystyttävä perustelevaan menettelynsä uskottavasti. Silti toinen tutkija voi päätyä erilaiseen lopputulokseen, eikä se ole merkki tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää tärkeämpi. Tulosten laatu riippuu tiedonkeruun ja analyysin syvyydestä. Oikeiden henkilöiden valinta haastateltaviksi on merkityksellistä. Heidät valitaan tutkimusongelman ratkaisulle tarjoamansa tiedon mukaan, jolloin heidän on oltava edustavia tutkimusongelman kannalta. Tutkittavien eli informanttien tulee siis tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Kananen 2014, 95-96.) Opinäytetyön haastatteluosuuteen osallistuneet asiantuntijat omasivat laaja-alaisen ymmärryksen kestävästä kehityksestä ja siitä, missä vaiheessa organisaatioissa ollaan kestävä kehityksen edistämässä.

Haastateltaville on selvitettävä tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Haastateltavilta tulee saada vapaaehtoinen suostumus. Heidän on tiedettävä mistä tutkimuksesta on kyse. Tutkijan on taattava haastateltaville luottamuksellisuus ja anonyymiys. Tutkijalta odotetaan vastuunkantoa, kuten sopimuksista on pidettävä kiinni ja tutkimuksen rehellisyyttä ei saa vaarantaa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 131.) Laadukkuutta lisää huolellisesti laadittu haastattelurunko ja teknisesti kunnossa oleva haastatteluvälineistö. Haastattelupäiväkirja ja haastattelujen litte-roiminen parantavat laatua. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.)

6.5 Haastateltavat ja aineiston hankinta

Tutkimuksen viitekehys ja kolme vertailtavaa kehittämisen mallia loivat teoreettisen pohjan, joiden avulla haastattelukysymykset muokattiin niin, että niillä pystyi saamaan tietoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi.

Kolme kehittämiseen ja muutokseen tähtäävää mallia valittiin niiden kestäväan kehitykseen liittyvien elementtien ja kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Uudistavalle liiketoiminnalle ei ole olemassa valmiita malleja, joten uudistavan liiketoiminnan tekijät kerättiin WBCSD 2022 raportista. Näistä uudistavan liiketoiminnan elementeistä ja kolmen mallin sisällöistä luotiin

taulukko (taulukko 2), jossa jokaisen mallin sisällöstä pyrittiin löytämään uudistavan liiketoiminnan elementtejä. Näin saatiin luotua vertailua siitä, miten lähelle uudistavaa liiketoimintaa yrityksissä päästään käytössä olevilla malleilla. Taulukon avulla pystyttiin vertaamaan teemahaastattelujen sisällönanalyysin tulosta kolmeen malliin ja uudistavaan liiketoimintaan.

Haastateltaviksi valittiin aiheen syvällisesti ja laaja-alaisesti osaamisensa ja työnsä kautta tuntevia substanssiasiantuntijoita. He toimivat päällikkö- tai asiantuntijataso tehtävissä joko yksityisellä tai julkisella sektorilla. Viiden asiantuntijan kanssa sovittiin haastatteluista sähköpostilla. Kutsukirjeessä kerrottiin ennakoon opinnäytetyön aihe, haastattelukysymykset, avattiin käsitteitä ja huomioitiin tietosuoja. Haastattelut toteutettiin ja tallennettiin Teamsilla noin tunnin mittaisina vuorovaikutteisina keskusteluinäytöksinä syyskuussa 2023. Haastattelujen aikana ja heti niiden jälkeen haastattelija teki mielessään sisällönanalyysia ja piti päiväkirjaa havainnoistaan ja esille tulleista, merkityksellisistä asioista.

Haastateltaville esitetyt kysymykset:

- Miten organisaatioiden muutos kestävän kehityksen tielle saataisiin onnistumaan? Miten muutos pitäisi toteuttaa?
- Millaisia ovat organisaatioiden keinot kestävään kehitykseen?
- Mitä pitää huomioida, jotta työntekijät saadaan tekemään konkreettisia kestävän kehityksen toimia?
- Miten henkilöstön kestävän kehityksen osaamista kehitetään niin, että muutos käyttäytymisessä on kestävä ja tuloksellista.
- Missä muutoksen pitää työpaikalla näkyä, jotta työntekijöiden käyttäytyminen saadaan muuttumaan planetaarisiin rajoihin? Strategiassa, organisaatiokulttuurissa, muussa missä?
- Mitkä ovat pahimmat esteet organisaatioiden kestävän kehityksen muutokselle?
- Miten päästäisiin päästöjen vähentämisestä uudistavaan muutokseen?
- Missä mielestäsi organisaatioiden kestävässä kehityksessä mennään nyt? Missä ollaan menossa, jotta toiminta saadaan muutettua uudistavaksi?

Haastatteluaineiston sisällönanalyysi toteutettiin seuraavalla prosessilla.

- 1) Haastattelija kuunteli haastattelut useamman kerran.
- 2) Haastattelujen vastauksista litteroitiin esitettyjen kysymysten alle keskeisimmät pääkohdat eli tiivistettiin ydinsisältö.
- 3) Teemahaastattelun kysymyksistä luotiin keskeiset kriteerit, joiden alle vastauksista koodattiin esiin eri väreillä kriteereihin kuuluvia asioita. Kriteerit olivat:
 - Kestävän kehityksen nykytila
 - Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen esteet

- Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen ajurit
- 4) Kriteerit vietiin taulukkoon ja värikoodattujen asioiden luokittelua jatkettiin tiivistämällä joko toistuvia tai ainutlaatuisia asioita kriteerien alle.
 - 5) Taulukon luokitteluista yhteismitallistettiin keskeisimmät käsitteet ja käsitteiden pohjalta luotiin uudet, käsitteitä yhdistävät otsikot visualisointeihin.
 - 6) Nykytilaa kuvaavalla kuviolla pystytään vertaamaan mitä asioita jo kolmesta kehittämismallista hyödynnetään kestävyysmuutoksen edistämässä ja osaamisen kehittämässä.
 - 7) Osaamisen kehittämisen esteet ja ajurit -kuvioilla pystytään arvioimaan kuinka lähelle uudistavaa liiketoimintaa päästään ja päättämään mitä asioita yrityksissä tulisi huomioida transformatiiviseen muutokseen tähtäävän osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

7 Tulokset



Tämän opinnäytetyön tuloksissa vertaillaan, mihin asti perinteistä liiketoimintaa voidaan kehittää kolmen kehittämismallin avulla, kun tavoitellaan uudistavaa liiketoimintaa. Lisäksi vertaillaan teemahaastattelujen analyysin tuloksia kehittämismalleihin ja uudistavaan liiketoimintaan. Perinteisen ja uudistavan liiketoiminnan eroja vertailtiin luvussa 3 (taulukko 1). Perinteistä liiketoimintaa voidaan kehittää uudistavaan suuntaan, kun liiketoimintastrategia luodaan planeetan järjestelmävaatimuksien mukaan. Siksi pitää tarttua ongelmien juurisyihin, ratkaista niitä ja luodaan uusia luonnon toimintatavasta oppia ottavia toimintamalleja. Yritysvastuun tulee perustua ennallistavuuteen, jolloin on tärkeää ymmärtää asioiden keskinäisriippuvuuksia.

7.1 Mallien vertailu

Uudistavasta liiketoiminnasta ja muutoksesta ei ole luotu mallia, koska jokainen yritys toteuttaa transformatiivista muutosta omista lähtökohdista käsin. Uudistavan liiketoiminnan ja kolmen kehittämismallin vertailutaulukko (Taulukko 2) on rakennettu keräämällä uudistavan muutoksen tekijät WBCSD (2022) raportista Visio 2050: Muutoksen aika. Jokaisesta mallista on etsitty vastaavia tekijöitä mallien esittelyissä lähdeaineistona olleista raporteista ja artikkeleista. Nämä lähteet ovat sopineet hyödynnettäviksi, koska niissä kuvaillaan mallien sisältö ja käyttö. Lisäksi on käytetty lähdeaineistoon nojautuen apuna tulkintaa, esimerkiksi mallissa kuvailtuun toimintaan on voinut päätellä liittyvän tietyn uudistavan liiketoiminnan tekijän, vaikka sitä ei olisi suoraan mainittu mallissa. Taulukkoon on kolmen värikoodin avulla merkattu, sisältykö kyseiseen malliin tietty uudistavan liiketoiminnan tekijä.

Tässä kohtaa kaikkia kolmea mallia käsitellään yrityksen kehittämisen näkökulmasta, vaikka polkupyörämallia ei ole alun perin tähän tarkoitukseen luotukaan. EFQM-malli ja strategisen ennakkoinnin malli ovat lähtökohdaltaan organisaatiolähtöisiä, joissa halutaan parantaa organisaatioiden omaa liiketoimintaa, jotta ne voivat menestyä tulevaisuudessakin. Nyt käsiteltävään kehittämistyöhön liittyy kestävä kehityksen huomioiminen toiminnan kehittämisessä. EFQM-mallissa korostetaan ympäristövastuullista toimintaa. Ilmastokasvatuksen polkupyörämalliin on jo sisäänrakennettu ekologisen kestävyuden kehittäminen. Malli on ihmislähtöinen, jossa pyritään saamaan aikaan muutos ihmisissä, jotta heidän toiminnallaan parannetaan maapallon kestävyttä. Tämä lähtökohta näkyy mallien välisissä eroissa vertailtaessa niitä uudistavaan liiketoimintaan.

UUDISTAVA LIIKETOIMINTA	EFQM	STRATEGINEN ENNAKOINTI	POLKUPYÖRÄMALLI
Yhteiskehittäminen ja osallistavuus			
Kokonaisvaltainen			
Dialogisuus			
Systeeminen			
Reflektointi			
Toimintamallien parantaminen			
Toimintatapojen muokkaus			
Motivaatio			
Innovointi			
Ennakointi			
Organisaatiokulttuurin muutos			
Uudet liiketoimintamallit			
Arvot			
Yhteisevoluutio ihmisen ja luonnon järjestelmien välillä			
Kestävä arvonluonti			
Talousjärjestelmän muutos			
Ajatustavan muutos			
Räätälöidyt toimintatavat			
Ongelmien juurisyiden muuttaminen			
Luontopohjaisten ratkaisujen innovointi			

Sisältyy  Osittain  Ei sisälly 

Taulukko 2: Uudistavan liiketoiminnan vertailutaulukko (Tiedot: Cantell ym. 2020; efqm.org 2021; Ehls ym. 2022; Rohrbeck 2010; Rochbeck ym. 2018; Rohrbeck & Kum 2018; Rohrbeck & Ram 2019; WBCSD 2022)

Jokainen malli tähtää yhteiseen kehittämiseen ja yhteiseen toimintaan. Yhteinen vuorovaikutteinen toiminta näkyy dialogisuudessa, jota voidaan hyödyntää yrityksen sisällä ja sidosryhmien kanssa tiedon jakamisessa ja ymmärryksen lisäämisessä. Muutokseen pyrittäessä tarvitaan innovatiivisia ratkaisuja. Malleissa innovaatioita kehitetään yhdessä. Yhteistoiminta pitää sisällään ajatuksen osallistavasta toimintakulttuurista. Kussakin mallissa osallistavuus ja motivaatio saa painoarvoa, koska malleilla tavoiteltava muutos edellyttää henkilöstön motivoimista ja osallistumista.

Malleissa tuodaan esiin systeemisyys, johon viitataan esimerkiksi toimintaympäristön kompleksisuudella ja yrityksen kiinnittymisellä muuhun yhteiskuntaan. Mallien perusideana on kehittää toimintaa. Siksi on luonnollista, että tavoitteina ovat nykyisten toimintamallien parantaminen ja toimintatapojen muokkaus sekä muutos organisaatiokulttuurissa. Jokainen kolmesta mallista pyrkii parantamaan yrityksen tulevaisuuskyvykkyyttä, johon erityisesti keinoksi nähdään yhteinen ennakointi. Kehittämisen yhtenä tuloksena malleilla voidaan saada aikaan mahdollisuus uusien liiketoimintamallien käyttöönottoon.

EFQM-mallilla ja strategisen ennakkoinnin mallilla kokonaisvaltaisuus on osittaista, kun kokonaisvaltaisuus uudistavassa liiketoiminnassa viittaa eri toimintojen huomioimiseen erityisesti ympäristön näkökulmasta. EFQM-mallissa on huomioitu kestävän kehityksen periaatteita ja strategisen ennakkoinnin mallissa voidaan ympäristön huomioivaa kestävyttä parantaa sen mukaan, millaisia asioita ennakoidaan ja mitä ennakkoinnilla tavoitellaan. Polkupyörämallissa oppiminen tapahtuu transformatiivisesti, jolloin tavoitellaan kokonaisvaltaista ekologista kestävyysmuutosta.

Planetaarisiin rajoihin asettuva toiminta tarvitsee talousjärjestelmän muutosta, jotta kestävyysmuutos voidaan saavuttaa. EFQM-mallissa ja strategisen ennakkoinnin mallissa mainitaan yrityksen toiminnalla edistettävän kestävää taloutta ja yhteiskuntia. Niissä ei kuitenkaan ole määritelty lineaaritalouden muutosta. Polkupyörämalli puolestaan nojaa ekososiaaliseen sivistykseen, jossa nähdään välttämättömyytenä talouden irtikytkentä luonnonvaroista ja talous on väline inhimillisen kehityksen edistämiseen.

Arvojen merkitys otetaan huomioon niin EFQM-mallissa kuin polkupyörämallissa. Strategisessa ennakkoinnissa henkilöstön arvoilla on varmasti merkitystä ennakoitotoimintaa toteutettaessa, mutta tätä ei tuoda esiin mallissa. Kestävä arvonluonti on keskeinen osa EFQM-mallia. Siinä kestävää arvoa tuotetaan niin yritykselle, asiakkaille kuin sidosryhmille. Polkupyörämallin kestävä muutos luo onnistuessaan lisää arvoa erityisesti hyvinvoinnin näkökulmasta niin maapallolle kuin ihmisille. Strategisessa ennakkoinnissa kestävää arvonluontia ei mainita, mutta sen voidaan ajatella sisältyvän osittain kehittämiseen, koska toiminnalla tavoitellaan kilpailuetua kilpailijoihin, yrityksen kannattavuutta ja edistetään talouden ja yhteiskuntien kestävyttä.

Yhteisevoluutio ihmisten ja luonnon järjestelmien välillä välittyy polkupyörämallissa. Osittain ajatus liittyy EFQM-malliin, jossa kannetaan huolta luonnonrajojen varallisuudesta ja ympäristöstä, mutta ihmisen ja luonnon välistä yhteyttä ei konkreettisesti tuoda mallissa esiin. Strategisessa ennakkoinnissa tämä voisi tulla esiin, jos ennakkoinnin kohteena olevat asiat liittyisivät luontosuhteeseen, mutta itsessään malli ei tuo esiin tätä näkemystä.

Räätälöidyt toimintatavat liittyvät osittain kaikkiin malleihin. Voidaan ajatella, että malleilla kehitettävä toiminta johtaisi yrityksissä räätälöityihin toimintatapoihin, jotta yritykselle

ominaiset uudet tavat sisäistettäisiin. Tällöin ne sopisivat parhaiten juuri kyseiselle yritykselle, jolloin tämä voisi saavuttaa kestävän ja menestyvän liiketoiminnan.

Uudistavalla muutoksella ominaista on niihin juurisyihin puuttuminen ja niiden muuttaminen, jotka ovat aiheuttaneet kestävämmän elämäntavan maapallolla. Ekokatastrofin taustalla olevat syyt, sosiaalinen epäoikeudenmukaisuus ja lineaarisen talousmallin kyseenalaistaminen kuuluvat ekososiaaliseen sivistykseen, joten juurisyihin parhaiten ottaa kantaa polkupyörämalli. Kyseinen malli kannustaa luomaan yhdessä myös luontopohjaisia sosiaalisia innovaatioita. EFQM-mallissa teemat voivat olla osittain mukana, koska siinä korostetaan ympäristövaikutellisuuden merkitystä ja kestävästä tulevaisuudesta. Strateginen ennakointi ei tuo näitä kahta teemaa esille, mutta ne voivat tulla kysymykseen, jos ennakointi tai ennakoinnin tulokset liittyvät niihin.

Kehittämistyössä on olennaista reflektoida opittua ja uutta toimintaa, jotta kehittäminen voi olla jatkuvaa. Polkupyörämalli ja EFQM-malli tukevat reflektointia. EFQM-mallissa todetaan, että menestyvä organisaatio oppii aikaisemmista kokemuksistaan. Strategiseen ennakointiin reflektointi voi sisältyä osittain, sillä vahvasti vuorovaikutukselle nojaava ennakointi usein edellyttää esille tulleiden asioiden reflektointia, jotta ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta kyetään syventämään.

Uudistavalle liiketoiminnalle on erityisen merkityksellistä saada aikaan muutos ajattelussa, jotta voidaan luoda ja ottaa käyttöön kestävästi uusia toimintatapoja. Polkupyörämallissa pyritään kehittämään ajattelua niin vuorovaikutuksen, tiedon kuin toiminnan avulla. EFQM-mallilla kannustetaan luomaan arvoihin perustuvia käyttäytymismalleja ja varmistamaan, että henkilöstö noudattaa niitä. Voidaan ajatella, että käyttäytymisen muutoksen taustalle tarvittaisiin ajattelutavan muutosta, mutta tätä ei tuoda mallissa esiin. Strategisessa ennakoinnissa ei viitata ajattelutavan muutokseen vaan toimintatapoihin.

Taulukon perusteella voidaan todeta, että jokainen malli sisältää monia niistä tekijöistä, joita uudistavaan liiketoimintaan kuuluu. Polkupyörämalli omaa ympäristökasvatuksellisen lähtökohdan, joten se luonnollisesti sisältää eniten uudistavan liiketoiminnan tekijöitä. EFQM-mallista ja strategisen ennakoinnin mallista, erilaisista lähtökohdista huolimatta, löytyy useita yhdistäviä tekijöitä uudistavaan liiketoimintaan.

EFQM-mallin ja strategisen ennakoinnin mallin osalta ei saavuteta kokonaisuudessaan keskeisiä tekijöitä, joita uudistavassa liiketoiminnassa painotetaan. Näissä malleissa muutoksen keskiössä ei ole talousjärjestelmän muuttaminen ja kapitalismin suuntaaminen palvelemaan kokonaisvaltaista arvonluontia. Niissä ei haeta yhteisevoluutiota ihmisen ja luonnon järjestelmien välille. Tämä näkyy siinä, että liiketoimintastrategioita ei rakenneta planeetan järjestelmävaatimusten mukaisiksi. Kehittäminen ei suuntaudu riittävästi ajattelutavan muutokseen vaan enemmän toimintatapojen parantamiseen kuin uudistamiseen. Malleissa pitäisi ottaa

lähtökohdaksi ongelmien juurisyiden muuttaminen ja suunnata resursseja luontopohjaisten ratkaisujen innovointiin, jotta uudistava liiketoiminta voisi toteutua. Näillä malleilla päästäisiin nykyistä lähemmäksi uudistavaa liiketoimintaa, jos kehittämisen lähtökohdaksi otettaisiin ympäristön hyvinvoinnin turvaaminen. Polkupyörämallilla päästään lähimmäksi uudistavaa liiketoimintaa. Mallin kasvatuksellinen lähtökohta tarvitsee tuekseen liiketoiminnallista osaamista. Uudistavan liiketoiminnan polulla yksi mahdollisuus on hakea malleille tukea toisistaan.

EFQM-malli on johtamisen, kehittämisen ja arvioinnin malli, jolla voitaisiin startata kehittämistyö. Mallilla pystytään saamaan selville, kuinka pitkällä organisaatio on kestävässä arvonnissa ja mitkä ovat sen kehittämiskohteet, joilla parantaa suorituskykyä. Tämän arvioinnin perusteella voidaan suunnitella kehittämissuunnitelma. Strategisesta ennakoinnista saa työkaluja, joilla vahvistetaan organisaation tulevaisuuskestävyyttä tunnistamalla toimintaan kohdistuvia mahdollisuuksia ja uhkia. Mallilla pystytään luomaan organisaatiolle räätälöity ennakointijärjestelmä. Ilmastokasvatuksen polkupyörämallilla voidaan edistää ajattelu- ja toimintatapojen muutosta ja ottaa kehittämistyöhön entistä vahvempi ote ekologisen kestävyuden vahvistamiseksi.

7.2 Kestävän kehityksen nykytila

Asiantuntijoiden kanssa suoritetuissa teemahaastatteluissa löydettiin kolme kategoriaa, joiden avulla pystytään kartoittamaan missä vaiheessa yritykset ovat kestävä kehityksen osaamisen kehittämisessä ja missä vaiheessa ollaan uudistavassa liiketoiminnassa. Haastatteluista nousi esiin kestävä kehityksen nykytila, kestävä kehityksen osaamisen kehittämisen esteet ja ajurit.

Kestävä kehityksen nykytilaa (Kuvio 8) yrityksissä kuvaavat positiiviset ja negatiiviset tekijät, jotka ovat edistäneet ja haastaneet kehitystä. Kehitys ei ole ollut riittävän vaikuttavaa, jos



Kuvio 8: Kestävä kehityksen osaamisen nykytilaan vaikuttavat tekijät (Laurila-Rantaniemi 2023)

toimenpiteitä katsotaan maapallon elinolojen turvaamisen kannalta. Kestävää kehityksen osaaminen on viime vuosina lisääntynyt yrityksissä. Yleiseen tietoisuuteen ilmastonmuutoksen rinnalle on noussut luonnon monimuotoisuus. Kestävää kehitystä on vauhdittanut sen ottaminen osaksi strategiaa ja sidosryhmien lisääntyneet vastuullisuusvaateet. Rahoitusta on ryhdytty suuntaamaan yhä enemmän kestävyysmuutoksen toteuttamiseen. Muutos kestävyteen tapahtuu aloilla, joissa on kiireisimmin tarve toteuttaa vihreä siirtymä. Vastuullisuusosajia ja -tiimejä löytyy jo yhä useammalta työpaikalta. Heidän koulutustaustansa on hyvin moninainen. Työpaikoilta löytyy usein niin sanottuja edelläkävijätyöntekijöitä, jotka ovat aloitteellisia ja aktiivisia edistämään kestävä kehitystä. Nuoremmilla työntekijöillä on puolestaan osaamista koulutuksensa kautta. Vahva substanssiosaaminen kestävyystieteistä kuitenkin uupuu yrityksistä.

Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten se, että tarjolla olevat koulutukset ovat hyvin eri tasoisia ja toimialat toimivat hyvin erilaisista lähtökohdista käsin. Koulutuksiin ei pystytä osallistumaan, koska niihin ei suunnata resursseja. Usein koetaan, että viestintä kestävästä kehityksestä on vaikeaselkoista ja siksi ymmärrys jää vähäiseksi.

Konkreettisista asioista, kuten kierrätyksestä ja energian säästämisestä puhumista ei mielletä kestäväksi kehitykseksi, vaikka nämä ensimmäiset perusasiat kestävästä kehityksestä ovatkin monesti työpaikoilla otettu haltuun. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen kestävästä kehityksestä on kuitenkin melko vähäistä. Yritykset painottavat edelleen kestävyysmuutoksessa riskien minimoimista. Uudistava ajattelu on vähäistä, vaikka kiinnostus transformatiiviseen koulutukseen on kasvanut. Tällä hetkellä uudistavasta liiketoiminnasta on nähty vasta ensimmäiset keskustelunavaukset. Planetaariset rajat ovat kaukana työntekijöiden päivittäisestä työstä. Varsin vähäisiä ovat vaikutuksiltaan merkittävät kestävyysinnovaatiot.

7.3 Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen esteet

Kestävyysosaamisen tiellä yrityksissä on monia esteitä (Kuvio 9), jotka voidaan jakaa kokemuksellisiin asioihin ja puutteisiin. Asiantuntijahaastattelussa tuli esiin, että yrityksissä ei ole vahvaa asiantuntijuutta edellyttävää luonnontieteiden ymmärrystä tai kokonaisvaltaista osaamista kestävydestä. Yritysten johtajilta odotetaan enemmän ymmärrystä siitä, mitä kestävyys tarkoittaa omissa yrityksissä ja millaista tietoa työpaikoilla tarvitaan kestävä kehityksen edistämiseksi. Yrityksissä ei omata ymmärrystä yritysten nettopositiivisesta vaikutuksesta yhteiskuntaan.

Puutteet	Kokemukset
<ul style="list-style-type: none"> • Ei luonnontieteiden asiantuntemusta • Holistinen kestävyysosaaminen uupuu • Johtajilla ei ymmärrystä kestävyysaiheista • Vastuullisuustoimet irrallaan ydinliiketoiminnasta • Ei ymmärrystä mitä kestävä kehitys tarkoittaa työpaikoilla • Ei ymmärrystä miten syntyy transformatiivinen oppiminen • Ei vaikuttavuuden seurantaa • Puhe ei muutu teoiksi • Ei rohkeutta vaan latistavia kompromisseja • Ei yhteiskunnallista kestävyysviestintää • Päättäjien ja viranomaisten taholta ei saada transformatiivista ajattelua • Hinta ratkaisee, vastuullisuus häviää 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompleksisuus • Ideologiset pelot • Vaikeaselkoinen viestintä • Epäoikeudenmukaisuus

Kuvio 9: Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen esteet (Laurila-Rantaniemi 2023)

Yritysten vastuullisuustoimet jäävät usein irrallisiksi ydinliiketoiminnasta eikä vaikuttavuuden arviointiin panosteta. Kestävyysmuutoksesta tulevat kustannukset koetaan epäreiluiksi muun muassa yritysten erilaisista toimialoista ja koosta riippuen. Projektien tarjouspyynnöissä ei ole pelivaraa kestävä kehityksen huomioimiseen. Asiakkailla hinta ratkaisee, jolloin vastuullisuus jää kustannusten jalkoihin. Isoissa yrityksissä konsernitasolta voi olla vaikea tukea osaamisen kehittämistä, jos yrityksen toiminta on hyvin heterogeenistä.

Kehittämisen esteenä ovat ihmisten ideologiset pelot ja se, että kestävyysasiat eivät kiinnosta. Tällöin toimintatapojen muutos on haastavaa. Osa ihmisistä tuntee ympäristöahdistusta, mutta tätä ei osata muuttaa tulokselliseksi toiminnaksi. Kestävä kehitys koetaan kompleksiseksi. Abstraktille tasolle jäävä viestintä vaikeuttaa kestävä kehityksen sisäistämistä. Yhteiskuntaa voidaan pitää viherpesijänä, koska kestävydestä ei juurikaan viestitä.

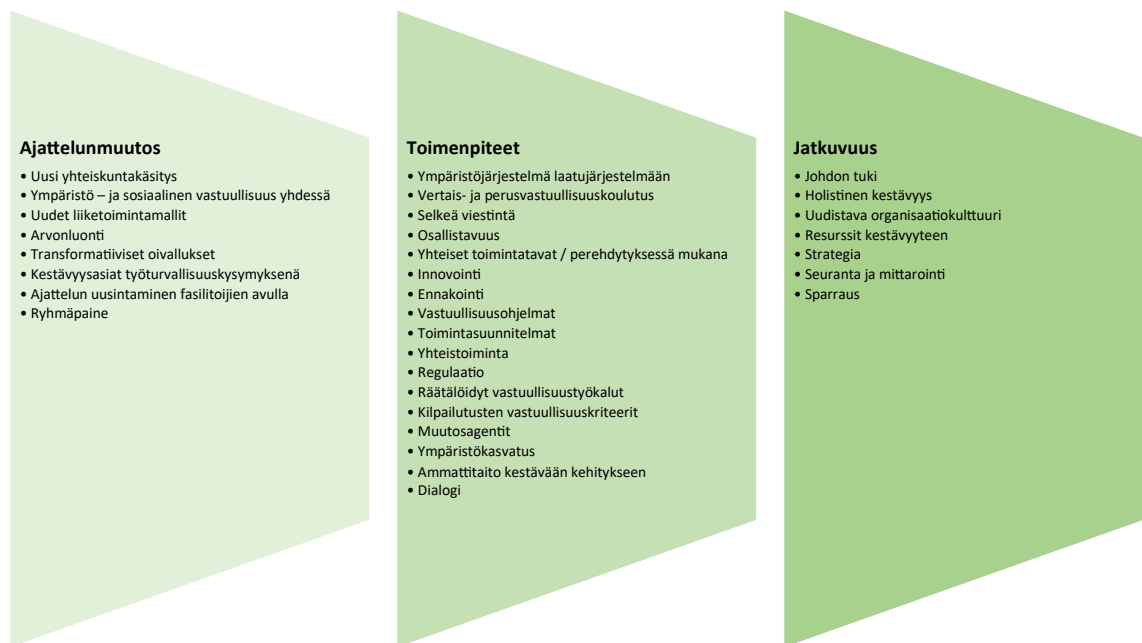
Harvoin työpaikoilla on pysähdytty pohtimaan miten kestävä kehitystä voisi edistää omassa ammatissaan. Kun muutokseen tarvittavaan kehittämistyöhön pakotetaan, on koettu fiilis työstä erilainen kuin vapaaehtoisuuden pohjalta tapahtuva toiminta. Transformatiivinen oppiminen koetaan vieraaksi käsitteeksi. Se ei ole yllättävää, sillä yhteiskunnan tasolla ei ole laajasti mietitty, miten transformatiivinen oppiminen syntyy. Poliitikot ja viranomaiset eivät harjoita transformatiivista ajattelua.

Vihreään siirtymään liittyvä polarisaatio ei näy työpaikoilla vaan erityisesti mediassa ja poliittisessa debatissa. Tällaisesta keskustelusta olisi päästävä pois ja edettävä ratkaisukeskeiseen dialogiin sekä viestintään. Usein koetaankin, että ei uskalleta rohkeasti kertoa kestävä kehityksen linjauksista vaan pehmennetään viestiä, jotta saataisiin kaikki mukaan. Järjestelmän sisällä on ollut vuosia paljon puhetta kestävyysongelmien ratkaisusta, mutta niitä ei ole kyetty muuttamaan teoiksi, jolla järjestelmää aidosti muutettaisiin. Vapaaehtoisuudella ei tulla saavuttamaan vauhtia, jolla maapallon elinot pystyttäisiin turvaamaan. Muutoksesta

vastaavat tämän päivän aikuiset, mutta he eivät omaa vahvaa kestävyysnäkökulmaa vaan pikemminkin heidän taholtaan koetaan vastustusta.

7.4 Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen ajurit

Kestävää kehitystä edistävät kolmen otsikon alle jaetut tekijät eli ajurit (Kuvio 10). Kehitystä vie eteenpäin ajattelunmuutoksen vaikuttavat tekijät, monet toimenpiteet ja se, että huolehditaan kehityksen jatkuvuudesta. Kestävyysmuutos edellyttää uutta yhteiskuntakäsitystä, jossa ihmiset mieltäisivät itsensä planetaarisiksi kansalaisiksi. Ihmiskuntana tulisi kasvaa ekososiaalisen sivistyksen tasolle. Työpaikat tulisi nähdä ja omaksua ympäristökasvatuksen tieloina.



Kuvio 10: Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen ajurit (Laurila-Rantaniemi 2023)

Kestävästä kehityksestä viestiminen tulisi muuttua enemmän siihen suuntaan, että kerrotaan faktoista ja olemassa olevista ratkaisuista eikä jätetä ihmisiä pelkän ahdistuksen valtaan. Viestintää parantaisi se, että kerrotaisiin tarinoiden kautta mitä on jo tehty, jolloin sisältö olisi inspiroivaa. Yleinen tiedon jakaminen on kuitenkin nostanut kriisitietoisuutta.

Yksi tärkeimmistä tekijöistä kestävyysmuutoksen edistämiseksi on organisaatiokulttuuri. Kestävän kehityksen edistäminen on sitä sujuvampaa mitä pidemmällä ollaan kannustavassa ja kuuntelevassa organisaatiokulttuurissa. Yrityksissä tulisi olla jatkuva prosessi tiedon siirtämiseen ja jakamiseen, kun henkilökunta vaihtuu, jotta kestävyysosaaminen jäisi yritykseen. Kestävän kehityksen edistämiseen voisi vaikuttaa positiivisesti laajentamalla laatujärjestelmän

koskemaan ympäristöjärjestelmää. Ilmastonmuutos tulisi nähdä työturvallisuuskysymyksenä, sillä sen vaikutukset luovat monenlaisia ongelmia nykyisille ammattiteille.

Kestävän kehityksen kirjaaminen strategiaan merkitsee sitä, että henkilöstön osaamisen tasoa on nostettava, jotta voidaan laajentaa yrityksen palveluntarjontaa. Yrityksissä voisi kytkeä kestävän kehityksen toiminnan tehostamiseen ja suunnata enemmän resursseja kestävyysmuutokseen. Yritykselle on tärkeää ennakoida ja muodostaa käsitys mahdollisuuksista ja uhista pohtimalla yhdessä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, johon yksi väline on trendien luotaaminen.

Työpaikoilla tulisi yhä enemmän kannustaa henkilöstöä jakamaan tietoa keskenään ja mahdollistaa vertaiskouluttaminen. Yritykset voisivat ottaa käyttöön yleisen, perustietoa sisältävän vastuullisuuskoulutuksen, kuten nykyisin on esimerkiksi toteutettu tietoturvakoulutuksia henkilöstölle. Perehdytykseen voisi sisällyttää yritykselle räätälöidyt kestävän kehityksen toimenpiteet. Ajattelumaailman uusintamista voisi työstää fasilitoijien avulla. Arvokasta on, jos yrityksessä on vastuullisuusasiantuntija, joka auttaa, sparraa ja yhdistää eri alojen osaajia yrityksen sisällä kestävän kehityksen asioista. Yrityksissä toimivat kestävän kehityksen muutosagentit laajentavat oppimista ja osaamista, mutta tämän pitäisi muuttua koko organisaation arvomaailmamuutokseksi.

Kestävyysmuutos tarvitsee henkilöstön osallisuutta ja osallistavuutta. Yhdessä tekemisessä piilee kehittämisen ja oppimisen potentiaali. Henkilöstön tulisi olla halukkaita oppimaan eikä vain ottaa tietoa vastaan. Yksi vaihtoehto on ottaa yritysten sisäisiin teema- ja henkilöstöpäiviin osaksi vastuullisuus. Hyvänä tavoitteena olisi, että henkilöstö saisi transformatiivisia oivalluksia. Yrityksissä pitäisi kannustaa käymään dialogia siitä mitä kestävä kehitys aidosti tarkoittaa. Yhteistoimintaan satsaavat yritykset pystyvät yhdessä luomaan yhteiset ja kestävät toimintatavat sekä kehittämään uusia kestävyysinnovaatioita että ottamaan käyttöön räätälöityjä vastuullisuustyökaluja. Olemassa olevan ammattitaidon voi valjastaa edistämään kestävä kehitys. Kaikkea ei tarvitse muuttaa, vaan lisätään olemassa olevaan kestävyysnäkökulma, joka otetaan mukaan kaikkeen toimintaan. Ei pidä myöskään aliarvioida ryhmäpaineen tuomaa vauhtia kestävyysmuutokseen. Yhteisen ymmärryksen ja osallistavuuden lisäksi yrityksissä tulisi huolehtia kestävän kehityksen jatkuvuudesta ja suunnitelmallisesta eteenpäin viemisestä, jolloin vaikuttavuuden seuranta ja mittarointi ovat merkityksellisessä asemassa.

Ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun tulisi kulkea käsi kädessä. Sosiaalisen vastuun toteuttamiseksi tulisi huomioida palvelun tai tuotteen käyttäjän tarpeet. Uusilla liiketoimintamalleilla pitäisi tavoitella arvonluontia ei vain yritykselle itselleen vaan laajemmin ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yritysten vastuullisuusohjelmat kannattaa laatia niin, että niissä on selkeät erottautumistekijät kilpailijoihin nähden. Strategian lisäksi kestävän kehityksen kehittäminen tulisi viedä toimintasuunnitelmiin asti. Regulaatiota tarvitaan lisää, koska sääntelyn tuoma pakko vie asioita eteenpäin. Julkisissa hankinnoissa tulisi painottaa enemmän kestävä

kehitystä, joten kilpailutuksiin tulisi luoda sellaiset vastuullisuuskriteerit, joilla luodaan lisä-arvoa. Yritykset tarvitsevat apua vastatakseen lainsäädännön tuomiin minimivaatimuksiin, saati sitten laajempiin vaatimuksiin. Hyvänä esimerkkinä on EU:n raportointivaatimukset, jotka on suunnattu isoimmille yrityksille, mutta koskevat sidosryhmien ja toimitusketjujen kautta pienempiäkin yrityksiä.

7.5 Vertailu kolmeen kehittämismalliin ja uudistavaan liiketoimintaan

Jokaista kolmea kestävyttä edistävää kehittämismallia verrattaessa haastattelujen analyysiin huomaa samoja elementtejä jo olevan käytössä organisaatioiden kestävä kehityksen edistämässä ja osaamisessa. Samalla ne ovat elementtejä, jotka löytyvät nykytilan kuvion (Kuvio 8) positiivisten tekijöiden sarakkeesta. Kestävyysasioiden edistäminen on löytänyt tiensä strategiaihin ja rahoitusta suunnataan yhä enemmän kestäväan kehitykseen. Kiinnostus transformatiiviseen koulutukseen on kasvanut. Nuoret saavat opinnoissaan kestävyystietoutta, jota tuovat mukanaan siirtyessään työelämään. Yrityksissä tuetaan henkilöstön osallistavuutta ja yhteistoiminta on yhä tutumpi toimintatapa eri organisaatioissa. Tämä näkyy vuorovaikutuksellisenä tietojen jakamisena ja innovointina. Nykytilan kuvauksesta voidaan päätellä, että jokaisella kolmella mallilla yksinäänkin olisi edelleen runsaasti annettavaa yritysten kehittämistyöhön kohti kestävä tulevaisuutta. Niiden avulla yritykset voisivat laajentaa osaamistaan, tuoda suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä kehittämiseen sekä voittaa nykytilan negatiiviset tekijät, jotka estävät toiminnan ja osaamisen muutoksen kestäväan liiketoimintaan.

Uudistava liiketoiminta ei juurikaan ole vielä käytössä yrityksissä. Nykytilan positiiviset tekijät ovat niitä, jotka löytyvät uudistavan liiketoiminnan elementeistä. Yhteistoiminta, innovointi ja tiedon jakaminen ovat toimintatapoja, joista on hyötyä matkalla kohti uudistavaa liiketoimintaa ja kestävä kehityksen edistämistä, mutta nämä ovat vasta ensiaskelia. Uudistava liiketoiminta edellyttää perusteellisia muutoksia yrityksiin eli ei paranneta vanhaa toimintaa vaan, puututaan ongelmien juurisyihin ja luodaan kokonaan uusia toimintatapoja. Uudistavassa liiketoiminnassa ei vain vähennetä ympäristöhaittoja ja riskejä vaan lisätään kapasiteettia itseään ylläpitävään elämään.

Kestävä kehityksen ajureissa (Kuvio 10) on tunnistettu tekijöitä, jotka vievät kohti uudistavaa liiketoimintaa. Kestävyysmuutos edellyttää ajattelunmuutosta. Kestävä kehityksen ajattelunmuutokseen tähtäävissä ajureissa on nähtävissä, että kyseessä on niin rakenteellinen kuin jokaiselta toimia vaativa muutos. Uusi ajattelu tarvitsee kestävyyskysymyksiin uuden näkökulman eli niitä tulisi käsitellä esimerkiksi hyvinvointi- ja turvallisuuskysymyksinä. Ajattelu ei muutu pelkästään teoilla vaan edellyttää aktiivista työskentelyä ja tukea, kuten fasilitoituja keskusteluja ja työpajoja. Ajattelunmuutoksen ajureista ryhmäpaineen voidaan nähdä linkittyvän vahvasti uusien, kestävien normien luontiin vanhojen rapauttavien normien tilalle.

Transformatiivinen muutos vaatii ajattelunmuutoksen rinnalle tekoja, jotka yhdessä vauhdittavat kehitystä toiminnan asettamiseksi planetaarisiin rajoihin. Toimenpiteiden kategoriassa ajureita yhdistävät vuorovaikutteisuus, aktiivinen yhteistoiminta ja rakenteelliset asiat. Yrityksissä tarvitaan kestävän kehityksen tuomista osaksi yrityksen toiminta- ja kehittämisasiakirjoja (strategia, toimintasuunnitelma ym.), kestävyystiedon lisäämistä ja tulevaisuuskyvykkyyttä. Muutos edellyttää onnistuakseen jatkuvuutta, jolle tarvitaan tukea johdolta ja henkilöstön sparrausta.

Kaiken toiminnan pitää lähteä siitä, että ei aiheuteta ympäristöhaittoja ja lisätään ennallistamistoimia sekä resurssit suunnataan kestävyystoimiin. Kaiken kehittämisen pitää olla tarkoin seurattua, jotta tiedetään, kuinka pitkällä ollaan uudistavassa liiketoiminnassa. Transformatiivisen muutoksen suunta olisi selkeästi otettu, mikäli pystytään vauhdittamaan tunnistettuja kestävän kehityksen ajureita ja voittamaan kestävän kehityksen tiellä olevat esteet. Matkaa on runsaasti jäljellä siihen, että yritykset ottaisivat mallia ja toimisivat samoin kuin luonnon prosessit toimivat. Tämä on merkittävin muutos, jotta voidaan saavuttaa uudistava liiketoiminta.

8 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin ratkaisu siihen, miten yritysten henkilöstön kestävän kehityksen osaamista kehitetään siten, että muutos toiminnassa on kestävä ja yrityksen toiminta asettuisi planetaarisiin rajoihin, jopa uudistavaan liiketoimintaan. Opinnäytetyön aiheen ajan kohtaisuus ja merkityksellisyys tulee siitä, kestävän kehityksen osaamista organisaatioissa ei juurikaan ole tutkittu.

8.1 Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmää voidaan pitää validina, sillä kolmen kehittämismallin ja asiantuntijoiden teemahaastattelujen sisällönanalyysillä saatiin esiin vastauksia, joilla pystyttiin osoittamaan, että kestävän kehityksen osaaminen yrityksissä on painottunut perusasioihin edelläkävijäyrityksiä lukuun ottamatta. Nykytilan lisäksi pystyttiin osoittamaan kehityssuunta, jolla päästään kohti uudistavaa liiketoimintaa. Tämän ansiosta kyettiin tekemään johtopäätöksiä millaista osaamista yritykset tarvitsevat muutokseen. Tätä voidaan pitää osoituksena siitä, että opinnäytetyössä tutkittiin tutkimuskysymyksen kannalta oikeita asioita.

Teemahaastatteluihin asiantuntemuksensa pohjalta huolella valitut substanssiasiantuntijat olivat tutkimuksen onnistumisen kannalta valideja. Heille taattiin luottamuksellisuus ja anonyymiyys. He saivat haastattelukysymykset ja opinnäytetyön aiheen sekä käsitteet tiedoksi kutsun yhteydessä ja pystyivät itse arvioimaan osallistumisensa haastatteluun. Tutkimusta edisti se, että analyysia tuotettiin koko tutkimusprosessin ajan.

Haastattelut suoritettiin etänä Teams-sovelluksella. Ennen jokaista haastattelua varmistettiin laitteiden toimivuus. Haastattelut tallennettiin litterointia varten. Jokaisen haastattelun jälkeen päiväkirjaan merkittiin havaintoja ja päätelmiä, jotka edistivät analyysin tuottamista. Yksilöhaastattelut olivat antoisia. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt toinen haastattelukierros, sillä analyysivaiheessa tuli esiin ajattelunmuutoksen merkitys kehittämistyössä. Tästä aiheesta olisi voinut käydä dialogia ja syventää ymmärrystä. Haastattelujen onnistumista lisäsi se, että tutkijan oma ymmärrys aiheesta syveni ja asiantuntijoilta tuli kommentteina, että tämä oli hyvä tapa reflektoida kestävän kehityksen aiheita.

Viitekehystä kirjoitettaessa huomattiin, että tutkimuksen vertailua olisi mielekästä laajentaa regeneratiiviseen liiketoimintaan. Tämä laajennus antoi opinnäytetyölle lisää ajankohtaisuutta ja haastetta, koska uudistava liiketoiminta kehittämisen päämääränä on mittakaavaltaan kokonaisvaltainen.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että kohteena olleesta ilmiöstä eli yritysten kestävän kehityksen osaamisesta saatiin lisättyä ymmärrystä ja selitettyä, miten osaamista voidaan parantaa kestävässä suuntaan. Tutkimustulosten pohjalta kehitetyn planetaarisen työntekeytyksimallin avulla saavutetaan laajempi yleistettävyyttä kuin ainoastaan tutkimustuloksella. Ratkaisuna syntynyt malli yhdistää vanhaa ja uutta tietoa. Mallin avulla organisaatiot voivat luoda toimintasuunnitelman, jolla tavoitella uudistavaa liiketoimintaa ajattelua ja toimintaa kehittämällä.

Tutkimuksen tulos osoittaa kuinka merkittävää on yritysten osaamisen kehittäminen ja vastuu siitä, että tuleville sukupolville taataan kestävät elinolot maapallolla. Ympäristöongelmista, kuten ilmastonmuutoksesta ja luontokadosta saadaan jatkuvasti uutta tietoa. Tässä opinnäytetyössä seurattiin aiheita päivittäin median ja verkon kautta, jotta käytössä olisi mahdollisimman ajantasaiset lähteet.

8.2 Kestävän toiminnan perustana ajattelunmuutos

Opinnäytetyössä hyödynnettiin vertailukohteena kolmea kehittämismallia. Uudistavan liiketoiminnan vertailutaulukko (taulukko 2) tuotti tuloksen, että kehittämismalleilla päästään pitkälle tavoiteltaessa uudistavaa liiketoimintaa. Niissä oli monia tekijöitä, joita regeneratiivisen liiketoiminnan toteuttamiseksi tarvitaan. Malleilla oli erilainen lähtökohta muutoksen toteuttamiseksi. EFQM-malli ja strategisen ennakoinnin malli ovat organisaatiolähtöisiä, joten uudistavan liiketoiminnan kannalta niissä lähtökohdaksi pitäisi ottaa painokkaammin ekologisen kestävyuden tavoittelu. Kokonaisvaltaisen ilmastokasvatuksen polkupyörämallia puolestaan on hyödynnetty varhaiskasvatuksessa, peruskouluissa ja toisella asteella, joissa ympäristökasvatus on huomioitu opetussuunnitelmissa. Polkupyörämalli soveltuisi holistisuutensa ja yleisyytensä ansiosta myös yritysten käyttöön. Siinä tulee parhaiten esiin se, miten voidaan työstää ajattelunmuutosta.

Vertailemalla kehittämismalleja ja haastatteluaineistosta tuotetun analyysin tuloksia löydettiin yritysten suurimmat puutteet ja mahdollisuudet kestävyiden edistämiseksi. Vaikuttavan kestävyysmuutoksen tiellä ovat tietämättömyys ja ymmärtämättömyys kestävyysaiheista. Yrityksissä ei ymmärretä mitä kestävä kehitys tarkoittaa omalla työpaikalla ja henkilöstön työssä. Tämä vaikuttaa siihen, että kestäväan kehitykseen ei resursoida eikä osaamista kehitetä. Yrityksissä on olemassa useita toimintatapoja, joilla voidaan edistää kestäväan kehitystä. Yhä enemmän satsataan yhteistoimintaan ja -kehittämiseen ja kestäväan kehityksen perusasiat on otettu haltuun sekä tiedon jakamista tuetaan.

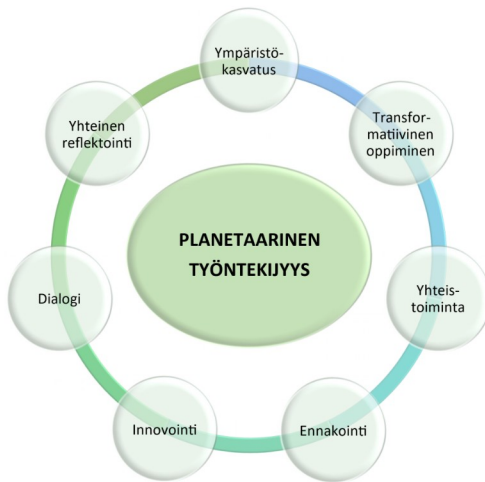
Syväallinen osaaminen kestävyysaiheista edellyttää esimerkiksi luonnontieteiden asiantunte-
musta, koska aihe on kompleksinen ja vaatii systeemistä sekä holistista ymmärrystä. Koko
henkilöstön osaamista kestävyysaiheista tulisi kehittää, mutta odotukset osaamisesta pitää
asettaa oikealle tasolle. Jotta ymmärrystä ja yleisempää asiantuntemusta ympäristöaiheista
saadaan lisättyä, löytyy vastaus ympäristökasvatuksen tuomisesta työyhteisöön. Tällä pystyt-
täisiin kehittämään ajattelua ympäristömyönteisempään suuntaan, luomaan kestäväan perus-
taa kestävyysmuutokselle ja lisäämään tietoa ympäristöstä sekä mahdollisesti vahvistamaan
luontosuhdetta, josta on etäännytty. Ymmärryksen kasvaessa pystytään löytämään ratkaisuja
oman työn ja yrityksen kehittämiseen kestävämmäksi. Tämän jälkeen on todennäköisempää,
että kyetään tekemään suurempia muutoksia, joilla päästään lähemmäksi regeneratiivista lii-
ketoimintaa.

8.3 Kehittämisehdotuksena planetaarinen työntekijäisyys

Nykyisen aikuisväestön vastuulla on tehdä kestävät ratkaisut, jotta turvataan hyvät elinolot
maapallolla tuleville sukupolville. Yrityksillä on tässä merkittävä rooli ja vastuu. Onnistuak-
seen muuttamaan yritystoiminnan suunnan uudistavaksi liiketoiminnaksi, on yritysten kyet-
tävä kehittämään henkilöstönsä osaamista kestävyysaiheista.

Yrityksen tulisi huomioida vahvasti strategiassaan ja toimintasuunnitelmassaan se, miten edis-
tetään muutosta uudistavaan liiketoimintaan. Liiketoimintastrategian tulisi pohjautua planee-
tan järjestelmävaatimukseen. Työyhteisön tulisi ymmärtää mitä tarkoitetaan planetaarisilla ra-
joilla ja miten omaa työtä tulisi kehittää kestäväksi tästä näkökulmasta.

Uudistavan liiketoiminnan uralle päästään johtamalla työyhteisöä planetaariseen työntekijyyteen (Kuvio 11). Organisaatiokulttuurin tulisi tukea osaamisen kehittämistä.



Kuvio 11: Planetaarisen työntekijyyden elementit (Laurila-Rantaniemi 2023)

Planetaarinen työntekijyys perustuu kuudelle kehittämiskohteelle. Kaikkia yhdistää kollektiivisuus ja yhdessä tekeminen. Opinnäytetyössä yhdeksi keskeisimmäksi esteeksi muutoksen tiellä nousi yritysten kestävyystiedon vaje. Syvällistä luonnontieteiden substanssiosaamista ei koko henkilöstöltä voida edellyttää. Yrityksissä pitäisi resursoida ympäristökasvatukseen ja transformatiiviseen oppimiseen työyhteisön osaamisen kasvattamiseksi. Ekososiaalinen sivistysajattelu perustuu transformatiiviselle oppimiselle. Sen avulla työntekijöiden maailmankuva ja arvot voisivat muuttua myönteisemmäksi ekologiselle tulevaisuudelle. Oppiminen antaisi aineksia ajattelun- ja toimintatapojen kestävään muutokseen.

Yhteisöllisyyttä pystytään edistämään monin tavoin. Yhteinen ennakkointijärjestelmä mahdollistaisi jokaisen työntekijän osallistumisen ennakkointiin omasta työstään käsin. Ennakoinnin tuloksia työyhteisö käsittelee ja reflektoi yhdessä. Samalla luotaisiin mahdollisia tulevaisuuksia, joita yritys voisi kohdata ja mitä kohti yrityksen tulisi suunnata.

Työyhteisöjen yhteinen innovointi auttaisi tuottamaan monipuolisia luontopohjaisia kestävyysinnovaatioita, kun mahdollisimman monen työntekijän ajatukset ja toiminta tulisi hyödynnettyä. Rakentava dialogi edistää vuorovaikutusta ja avoimuutta sekä tuo piilossa olevia näkemyksiä esiin. Sen avulla kasvatetaan yhteistä ymmärrystä ja pystytään toimimaan yhdessä erilaisten ihmisten kanssa. Yhteistoiminnassa luodaan vuorovaikutuksellisia prosesseja. Etuna on, että vuorovaikutuksen ansiosta yrityksen sisällä jaetaan hiljaista tietoa. Usein hiljainen tieto siirtyy työntekijän mukana tämän siirtyessä pois yrityksen palveluksesta. Dialogissa pystytään jakamaan tätä arvokasta tietoa työyhteisölle.

Planetaarisen työntekijyyden malli auttaa edistämään välittömästi tai välillisesti uudistavan liiketoiminnan jokaista tekijää, jotka mainittiin uudistavan liiketoiminnan vertailutaulukossa (taulukko 2). Planetaarisessa työntekijyydessä kehitetään ajattelua ja toimintaa ympäristömyönteiseksi. Tärkeää on pitää yhdessä sosiaalinen ja ekologinen näkökulma, jotta muutos on kestävä ja oikeudenmukaista. Työyhteisön yhteisellä kehittämisellä luodaan kestävästi uusia toimintamalleja ja -tapoja. Työyhteisö pystyy yhteistoiminnalla uudistamaan sosiaaliset norminsa, jotka ovat tärkeä osa kestävä muutos. Uudistava liiketoiminta edellyttää räätälöityjä toimintatapoja. Ne sisäistetään parhaiten, kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan ja kehittämään niitä itse.

Uudistavassa liiketoiminnassa avainasemassa on sosiaalinen yhteenkuuluvuus, joka edistää yhteistyötä. Resursointi planetaariseen työntekijyyteen näkyy siinä, että yrityksessä osaaminen ei ole vain harvojen työntekijöiden varassa vaan koko työyhteisöllä on tarvittavaa osaamista. Tämän ansiosta yritys pystyy vahvemmin osallistamaan sidosryhmiään yhteistyöhön. Lisäksi yrityksellä on nykyistä parempi mahdollisuus vaikuttaa päättäjiin ja uudistaa yhteiskunnan rakenteita kestävyuden edistämiseksi.

9 Pohdinta

Maapallon tilasta uutisoidaan lähes joka kuukausi uusia hälyttäviä tietoja. Kestävyysmuutokseen tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja aikaa. Aikaa ei ole tuhlettavaksi. Pääsyyinä maapallon heikenevään tilaan ovat ylikulutus ja lineaarinen talous. Globaali ongelma on, että planeetan biofysisistä rajoista ei ole poliittista yksimielisyyttä. Planetaariset rajat eivät ohjeista, miten tulisi toimia, jotta saavutetaan kestävä elämä. Donitsitaloutta on soviteltu mahdolliseksi uudeksi talouden malliksi. Se kuitenkin perustuu planeetan rajoihin, joten rakenteet ja poliittiset päätökset ovat edelleen esteitä donitsitalouden toteutumiselle. Kiertotalous näyttäisi soveltuvan talouden mallina parhaiten kestävyysmuutoksen toteuttamiselle. Kiertotaloudella pystytään vähentämään ylikulutusta. Silti on hämmentävää, että yhteiskunnallista keskustelua tai toimenpiteitä kulutuksen vähentämiseksi ei juurikaan esiinny.

Kestävyysmurros vaatii nopeita toimia, jotta maapallon elinot saadaan turvattu. Kestävyysmuutoksen tiellä on runsaasti esteitä, vaikka ratkaisut kestävälle elämälle on olemassa. Tämän opinnäytetyön tuloksissa jossakin määrin yllätti se, että muutoksen toteuttamisessa painottuvat toimintatavat. Kestävään muutokseen tarvitaan ajattelunmuutosta, jota tuodaan vähemmän esille. Tämä tarkoittaa joko sitä, että ajattelun ajatellaan muuttuvan toiminnan kautta tai ei ole tunnistettu, että ajattelua tulisi kehittää kestävään suuntaan. Kestävyysmuutokseen tarvitaan molempia niin ajattelun kuin toimintatapojen muutosta. Tämän vuoksi henkilöstön osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida molemmat.

Planetaariseen työntekijyyteen ja uudistavaan liiketoimintaan liittyvä ajattelutavan muutos herättää eettisen kysymyksen siitä, manipuloidaanko työntekijöitä. Muutokseen tarjotaan mahdollisuuksia planetaariseen työntekijyyden kuudella kehittämiskohteella, mutta jokainen itse kehittää niiden pohjalta omia arvojaan ja maailmankuvaansa. Myönteisen sosiaalis-ekologisen maailmankuvan ja arvojen kehittyminen on toivottavaa, sillä sen ansiosta kyetään luomaan työyhteisön sisällä uusia sosiaalisia normeja. Uusien normien tulisi erityisesti vähentää merkittävästi kulutusta.

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin uusi planetaarisen työntekijyyden malli ratkaisuna yritysten kestävyysosaamisen kehittämiseksi. Mallin geneerisyyden huomioon ottaen voidaan todeta sen sopivan käytettäväksi yritysten lisäksi muihinkin organisaatioihin.

Lähteet

Painetut

Cantell, H., Aarnio-Linnavuori, E. & Tani, S. 2020. Ympäristökasvatus. Kestävän tulevaisuuden käsikirja. Keuruu: PS-kustannus.

Hormio, S. 2020. Yksilön vastuu yhteisöjen jäsenenä. Teoksessa Kyllönen, S. & Oksanen, M. (toim.) Ilmastonmuutos ja filosofia. Tallinna: Gaudeamus, 104-125.

Kaivo-oja, J. 2021. Ennakoiva liiketoimintaosaaminen ja sen kehittäminen yhteiskunnan eri tasoissa toiminnoissa. Futura 2/2021. Helsinki: Tulevaisuudentutkimuksen seura.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Juvenes-Print.

Lipponen, K. 2022. Yritysvastuun uudet muodot. Teoksessa Halonen, T., Korhonen-Kurki, K., Niemelä, J. & Pietikäinen J. (toim.). Kestävyyden avaimet. Kestävyystieteen keinoin ihmisen ja luonnon yhteiselo. Tallinna: Gaudeamus, 192-193.

Melin, H. 2005. Vertailevan tutkimuksen monet lähtökohdat. Teoksessa P. Räsänen, A-H. Anttila & H Melin (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteessä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä. WS. Bookwell Oy, 53-65.

Paloniitty, T., Janasik, N., Levänen, J., Linnanen, L., Mustalahti, I. & Peltonen, L. 2022. Kestävyysmurros ja rakenteet. Teoksessa Halonen, T., Korhonen-Kurki, K., Niemelä, J. & Pietikäinen J. (toim.). Kestävyyden avaimet. Kestävyystieteen keinoin ihmisen ja luonnon yhteiselo. Tallinna: Gaudeamus, 151-198.

Primmer, Eeva 2021. Parempaa ympäristöpolitiikkaa. Teoksessa Heikkilä, M. (toim.) Kuinka maailma pelastetaan? Kohti kestävämpää tulevaisuutta. Tallinna: Gaudeamus, 189-206.

Raworth, K. 2018. Donitsitaloustiede. Seitsemän tapaa ajatella kuin 2000-luvun taloustieteilijä. Helsinki. Terra Cognita.

Rohrbeck, R. 2010. Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the future orientation of a Firm. Physica-Verlag: Berlin.

Seppälä, Mikael 2021. Innovaatioportfoliojohtaminen systeemiajattelun sovelluskohteena. Futura 2/2021. Helsinki: Tulevaisuudentutkimuksen seura.

Sihvonen, Pasi 2021. Elonkirjon säilyttäminen ihmiskunnan haasteena. Teoksessa Heikkilä, M. (toim.) Kuinka maailma pelastetaan? Kohti kestävämpää tulevaisuutta. Tallinna: Gaudeamus, 68-89.

Siivonen, K., Cantell, H., Ihanainen-Rokio, O., Kurenlahti, M., Laakso, S., Latvala-Harvilahti, P., Pietikäinen, J. & Salonen, A. 2022. Kestävyysmurroksen keinot. Teoksessa Halonen, T., Korhonen-Kurki, K., Niemelä J. & Pietikäinen J. 2022. Kestävyyden avaimet. Kestävyystieteen keinoin ihmisen ja luonnon yhteiselo. Tallinna: Gaudeamus, 199-236.

Soininen, N., Juhola, S., Kahiluoto, H., Korhonen-Kurki, K. & Salomaa, A. 2022. Kestävyystieteen muutosteorioiden avaimet. Teoksessa Halonen, T., Korhonen-Kurki, K., Niemelä, J. & Pietikäinen J. (toim.). Kestävyyden avaimet. Kestävyystieteen keinoin ihmisen ja luonnon yhteiselo. Tallinna: Gaudeamus, 107-150.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 2020. Kehittäminen laatupalkintomallin avulla. EFQM - suunta, toiminta ja tulokset. Turenki: ChangeManagerPro.

Värri, V-M 2018. Kasvatus ekokriisin aikakaudella. Tampere: Vastapaino.

Sähköiset

Ala-Laurinaho A., Moilanen F. & Teperi A-M. 2022. Miten työpaikka voi hallita ilmastonmuutoksen vaikutuksia - Oppeja turvallisuusjohtamisesta. Työn Tuuli 2/2022 26-32. Viitattu 18.11.2023 https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf

Antonini, C. & Larrinaga, C. 2017. Planetary Boundaries and Sustainability Indicators. A Survey of Corporate Reporting Boundaries. Sustainable Development. Vol 25. Viitattu 24.3.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/sd.1667>

Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 21.10.2023. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#8.2.1.1%20Vertaileva%20kausaallinen%20tutkimus>

Apajalahti, E-L., Lammensalo, L., Lyytimäki, J. & Soini, K. 2022. Myönteinen tulevaisuus Suomelle. Kestävyyspaneeeli. Viitattu 4.4.2023. <https://www.kestavyyspaneeeli.fi/wp-content/uploads/sites/41/2022/06/Myonteinen-tulevaisuus-Suomelle.pdf>

Bjørn, A., Bey, N., Georg, S., Røpke, I. & Hauschild, M.Z. 2017. Is Earth recognized as a finite system in corporate responsibility reporting? Journal of Cleaner Production. Vol 163. Viitattu 24.3.2023. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652615019204?fr=RR-2&ref=pdf_download&rr=7acd5dfcdec63769

Bonnifet, F. 2022. Business and planetary boundaries: which models for tomorrow? Field Actions Science Reports. The journal of field actions. Special Issue 24. Viitattu 3.4.2023. <https://journals.openedition.org/factsreports/6895>

Camrass, K. 2023. Regeneratives Futures: Eight Principles for Thinking and Practice. Journal Of Futures Studies. ISSN 1027-6084. Viitattu 23.7.2023. <https://jfsdigital.org/regenerative-futures-eight-principles-for-thinking-and-practice/>

Donitsitalous.fi 2023. Viitattu 4.6.2023. <https://www.donitsitalous.fi>

Earth Commission 2023. Safe and just Earth System boundaries. Nature. Viitattu 4.6.2023 <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06083-8>

efqm.org 2023. The EFQM Model. Viitattu 25.11.2023 <https://efqm.org/the-efqm-model/>

efqm.org 2021. EFQM-malli. Viitattu 25.11.2023 [EFQM_MODELBROCHURE_2021_Finnish.pdf](https://efqm.org/EFQM_MODELBROCHURE_2021_Finnish.pdf)

Ehls D., Gordon A., Herstatt C. & Rohrbeck R. 2022. Guest Editorial: Foresight in Strategy and Innovation Management. IEEE Transactions on Engineering Management. 69 (2) 483-492. Viitattu 17.11.2023 <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3077342>

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2022. Yrityskysely. Viitattu 10.4.2023 [https://ek.fi/ajankoh-
taista/tiedotteet/ekn-yrityskysely-yli-puolet-yrityksista-arvioi-luontokadon-vaikuttavan-toi-
mintaymparistoon-jo-nyt/](https://ek.fi/ajankoh-
taista/tiedotteet/ekn-yrityskysely-yli-puolet-yrityksista-arvioi-luontokadon-vaikuttavan-toi-
mintaymparistoon-jo-nyt/)

Ethica 2018. Liiketoimintaa kiertotaloudesta. Edelläkävijän opas. Viitattu 27.3.2023. https://www.ethica.fi/wp-content/uploads/2022/05/Ethica-kiertotalousopas_2021_FINAL-1.pdf

Euroopan talous- ja sosiaalikomitea. 2016. Lausunto. Toiminnallinen talous. INT/784. Viitattu 9.4.2023 [https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/Le-
xUriServ.do?uri=OJ:C:2017:075:SOM:FI:HTML](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/Le-
xUriServ.do?uri=OJ:C:2017:075:SOM:FI:HTML)

Ferretto, A., Matthews, R., Brooker, R. & Smith, P. 2022. Planetary Boundaries and the Doughnut frameworks: A review of their local operability. *Anthropocene*, 39. Viitattu 23.3.2023. <https://doi.org/10.1016/j.ancene.2022.100347>

FIBS, 2023. Yritysvastuu 2023. Viitattu 22.11.2023. [https://fibsry.fi/uutishu-
one/tutkimukset/yritysvastuu-2023/](https://fibsry.fi/uutishu-
one/tutkimukset/yritysvastuu-2023/)

Gregg J., Huq S., King D., Law B., Lenton T., Marques L., Newsome T., Ripple W., Rockström J., Simons L., Wolf C. & Xu C. 2023. The 2023 state of the climate report: Entering uncharted territory. *BioScience*, biad080. Viitattu 19.11.2023. <https://doi.org/10.1093/biosci/biad080>

Hahn, T. & Tampe, M. 2020. Strategies for regenerative business. *Sage Journals*. Volume 19, Issue 3. Viitattu 23.7.2023. [https://journals-sagepub-com.nelli.lau-
rea.fi/doi/10.1177/1476127020979228](https://journals-sagepub-com.nelli.lau-
rea.fi/doi/10.1177/1476127020979228)

Haverinen, R. Mattila, K., Neuvonen, A., Saramäki, R., & Sillanaukea, O (toim.) 2021. Ihminen osana elonkirjoa. Luontosuhteet, luontokäsitykset ja sivistys kestävyyskriisin aikakaudella. Sitra. Viitattu 24.5.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/ihminen-osana-elonkirjoa/>

Hellström, E. 2023. Kohti uusintavaa taloutta. Tavoitteena luonnon ja ihmisten elinvoima. Sitran selvityksiä 235. Viitattu 14.11.2023 <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-uusintavaa-taloutta/>

Hilden K. 2023. Mielen ja luonnon hyvinvoinnin kriisi vaatii kulttuurista murrosta. Sitra. Viitattu 18.11.2023 <https://www.sitra.fi/artikkelit/mielen-ja-luonnon-hyvinvoinnin-kriisi-vaativat-kulttuurista-murrosta/>

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus.

Hirvilampi T., Peltomaa J., Pihlajamaa M. & Tiilikainen S. 2023. Towards an eco-welfare state: Enabling factors for transformative eco-social initiatives. *European Journal of Social Security*. Viitattu 19.11.2023 <https://doi.org/10.1177/13882627231195724>

Hämäläinen J., Laininen E., Salonen A. & Sterling S. 2023. A Theory of Planetary Social Pedagogy. *Educational Theory*. Volume 73, Issue 4. Pages 615-637. Viitattu 19.11.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/edth.12588>

Joyner, B. E., & Payne, D. 2002. Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311. Viitattu 27.3.2022. <https://doi.org/10.1023/A:1021237420663>

Kaaronen, R. 2020. Blogivieras: Sosiaaliset keikahduspisteet ja kestävät elämäntavat. Visio ajatuspaja. Viitattu 18.6.2023 <https://ajatuspajavisio.fi/ajankohtaista/blogivieras-sosiaaliset-keikahduspisteet/>

- Kasvio, A. & Rääkkönen, T. 2010. Kohti kestäväää työelämää. Multiprint. Työterveyslaitos. Viitattu 17.6.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_ty-elamaa.pdf
- Lehtipuu, P. 2020. EFQM-malli 10 kuvan avulla. Laatuokeskus. Viitattu 25.11.2023 <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/EFQM-malli%2010%20kuvan%20avulla%202020.pdf>
- Li, M., Wiedmann, T., Fang, K. & Hadjikakou 2021. The role of planetary boundaries in assessing absolute environmental sustainability across scales. Elsevier, 152. Viitattu 27.3.2023. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106475>
- Löf, R. 2021. Planetaarinen kansalaisuus antaa mittakaavan kestävyysmurrokselle. University of Eastern Finland. Viitattu 4.4.2023 <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/planetaarinen-kansalaisuus-antaa-mittakaavan-kestavyysmurrokselle>
- McKinsey, 2022. Where the world's largest companies stand on nature. Viitattu 10.4.2023 <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/where-the-worlds-largest-companies-stand-on-nature#/>
- Muonio, L. 2021. Vertailu tutkimusmenetelmänä. Viitattu 5.11.2023. <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/metodit/vertailu-tutkimusmenetelmana/>
- OKKA-Säätiö 2023. Planetaarinen sosiaalipedagogiikka. Viitattu 30.11.2023 <https://okka-saatio.com/kestava-kehitys/planetaarinen-sosiaalipedagogiikka/>
- Oksanen, M. 2021. Sivistys ja valistus luontosuhteessa. Teoksessa Haverinen, R. Mattila, K., Neuvonen, A., Saramäki, R., & Sillanaukee, O (toim.) 2021. Ihminen osana elonkirjoa. Luontosuhteet, luontokäsitykset ja sivistys kestävyyskriisin aikakaudella. Sitra, 115-130. Viitattu 4.6.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/ihminen-osana-elonkirjoa/>
- Opetushallitus 2023. Ekosysteemipalvelut. Viitattu 11.6.2023 <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/luovasti-luonnonvaroista/suomen-luonnonvarat/ekosysteemipalvelut>
- Pantsar, M. 2023. Elinkeinoelämä ja luonnon monimuotoisuus. Missä mennään ja mitä tarvitaan? Ympäristöministeriön julkaisuja 2023:6. Viitattu 6.4.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164665/YM_2023_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Puusa, A. 2021a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti. P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.
- Puusa, A. 2021b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti. P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.
- Ramm-Schmidt, M. 2023a. Pelastuuko maailma nykyinenolla vai onko vastuullisuus rikki? Fibs. Viitattu 10.12.2023 <https://fibsry.fi/uutishuone/blogit/pelastuuko-maailma-nykyinenolla-vai-onko-vastuullisuus-rikki/>
- Ramm-Schmidt, M. 2023b. Miltä uudistava liiketoiminta näyttää ja mistä pitää aloittaa? Fibs. Viitattu 10.12.2023 <https://fibsry.fi/uutishuone/blogit/milta-uudistava-liiketoiminta-nayttaa-ja-mista-pitaa-aloittaa-2/>
- Ratinen, I. 2021. Lasten ympäristöherkkyttä tukeva luontokasvatus kestävä elämäntavan perustana. Teoksessa Haverinen, R. Mattila, K., Neuvonen, A., Saramäki, R., & Sillanaukee, O (toim.) 2021. Ihminen osana elonkirjoa. Luontosuhteet, luontokäsitykset ja sivistys kestävyyskriisin aikakaudella. Sitra, 93-102. Viitattu 4.6.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/ihminen-osana-elonkirjoa/>

Rohrbeck R. & Kum M. 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 129, 105-116. Viitattu 16.11.2023 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

Rohrbeck R & Ram C. 2019. Making Organisations Fit to Drive Desirable Futures. EDHEC Business School. Viitattu 16.11.2023 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3484538

Rohrbeck, R., Kum, M., Jissink, T. & Gordon, A. 2018. Corporate Foresight Benchmarking Report 2018: How leading firms build a superior position in markets of the future. Aarhus University - School of Business and Social Sciences. Viitattu 16.11.2023. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3178562

Routio, P. 2006. Tuotetiede. Tuotteiden kehittämistä avustava tutkimus. Internet-painos. viitattu 15.10.2023. <https://docplayer.fi/2843619-Routio-tuotetiede-tuotteiden-kehittamista-avustava-tutkimus.html>

Salo, P. 2021. Käyttätymistiede ilmastonmuutoksen ratkaisijana? *Psykologilehti* 2/2021 Viitattu 18.6.2020. <https://psykologilehti.fi/kayttaytymistiede-ilmastonmuutoksen-ratkaisijana/>

Salonen A. 2023. Planetaarinen sosiaalipedagogiikka. Mitä se on? Viitattu 20.11.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=GQRaWVI9WKc>

Salonen A, 2012. Ekososiaalinen sivistys - mitä se on? Viitattu 30.11.2023 <https://artosalonen.com/ekososiaalinen-sivistys-mita-se-on/>

Sihvonen, H., Clément N., Pessala, P., Koski, I., Linnamaa, P., Mäntylä, I., Saario, M., & Hjelt M. 2022. Mitä luonto merkitsee liiketoiminnalle? Riippuvuudet, vaikutukset ja mahdollisuudet. Sitra. Viitattu 28.4.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/mita-luonto-merkitsee-liiketoiminnalle/>

Small, N. A., Paavola, J. & Owen A. 2022. Multi-level natural capital implementation within planetary boundaries. Wiley. Viitattu 27.3.2023. <https://doi.org/10.1002/bse.3282>

Soinnunmaa, P., Willamo, R., Helenius, L., Holmström, C., Kaikko, A., Nuotiomäki, A. & Kudelma-verkosto. 2021. Voiko luonnosta tulla pois? mikä on se luonto, johon olemme suhteessa? Teoksessa Haverinen, R. Mattila, K., Neuvonen, A., Saramäki, R., & Sillanaukea, O (toim.) 2021. Ihminen osana elonkirjoa. Luontosuhteet, luontokäsitykset ja sivistys kestävyyskriisin aikakaudella. Sitra, 65-79. Viitattu 6.6.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/ihminen-osana-elonkirjoa/>

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell S.E., Fetzer, I., Bennett, E.M., Biggs, R., Carpenter, S.R., de Vries, W., de Wit, C.A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G.M., Persson, L.M., Ramanathan, V., Reyers, B., Sörlin, S. 2015. Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, vol 347. Viitattu 23.3.2023. <https://www.science.org/doi/pdf/10.1126/science.1259855>

Suomen ilmastopaneeli 2023. Suuntaviivoja Suomen sopeutumispolitiikan kehittämiseen. Suomen ilmastopaneelin julkaisuja 7/2023. Viitattu 18.11.2023. <https://www.ilmastopaneeli.fi/wp-content/uploads/2023/10/ilmastopaneelin-julkaisuja-7-2023-suuntaviivoja-suomen-sopeutumispolitiikan-kehittamiseen.pdf>

SUOMEN YK-LIITTO. 2023. Planeetan rajat. Viitattu 23.3.2023. <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys/planeetan-rajat>

Tieteen termipankki, 2020. Ympäristötieteet: planetaariset rajat. Viitattu 23.3.2023. https://tieteentermipankki.fi/wiki/Ympäristötieteet:planeetaariset_rajat

The University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2023. Linking planetary boundaries to business. Kering. Viitattu 27.3.2023. <https://www.cisl.cam.ac.uk/system/files/documents/linking-planetary-boundaries.pdf>

Työelämätiето 2023. Palkansaajien kokemuksia kestävyysosaamisen kehittämistä työpaikoilla. Työterveyslaitos. Viitattu 18.11.2023 <https://tyoelamatiето.fi/fi/analyysit/palkansaajien-kokemuksia-kestavyysosaamisen-kehittamisesta-tyopaikoilla>

Työterveyslaitos 2023a. Muutosvuoropuhelu-menetelmä. Viitattu 27.4.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/muutosvuoropuhelu-menetelma>

Työterveyslaitos 2023b. Työpaikat ilmastotoimijoina, yhteiskehittäen kestäviin ratkaisuihin - TILKE. Viitattu 27.4.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/tyopaikat-ilmastotoimijoina-yhteiskehittaen-kestaviin-ratkaisuihin-tilke>

Työterveyslaitos 2023c. Ilmastonmuutos ja työ. Viitattu 14.11.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/ilmastonmuutos-ja-tyo>

Työterveyslaitos 2023d. Ilmastonmuutos ja työ - systemaattinen tiedonkeruu ilmastonmuutokseen kytkeytyvistä työelämävaikutuksista. Viitattu 26.11.2023 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/ilmastonmuutos-ja-tyo-systemaattinen-tiedonkeruu-ilmastonmuutokseen-kytkeytyvistä>

Vainio, A. 2021. ”Pelko ei kannusta toimimaan” - millaista olisi toivoa vahvistava ilmastoviestintä? MustRead. Viitattu 24.11.2023 <https://www.mustread.fi/artikkelit/pelko-ei-kannusta-toimimaan-millaista-olisi-toivoa-vahvistava-ilmastoviestinta/>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wahl, D. 2019. Can regenerative economics & mainstream business mix? Regenerate the Future. Viitattu 23.7.2023. <https://medium.com/activate-the-future/can-regenerative-economics-mainstream-business-mix-ef2f8aafa8d4>

WBCSD 2022. Visio 2050: Muutoksen aika. FIBS. Viitattu 27.7.2023. https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/03/Visio-2050_Muutoksen-aika_WBCSD.pdf

WWF 2020. Mitä luonnonvarojen ylikulutus tarkoittaa työpaikalla - näillä teoilla vähennät kulutusta. WWF. Vastuullisuusvinkit. Viitattu 27.4.2023. <https://wwf.fi/greenoffice/tarina/mita-luonnonvarojen-ylikulutus-tarkoittaa-tyopaikalla-nailla-teoilla-vahennat-kulutusta/>

Julkaisemattomat

Asiantuntijahaastattelu 28.8.2023

Asiantuntijahaastattelu 11.9.2023

Asiantuntijahaastattelu 12.9.2023

Asiantuntijahaastattelu 21.9.2023

Asiantuntijahaastattelu 28.9.2023

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne (Laurila-Rantaniemi 2023)	10
Kuvio 2: Planeetan rajat (Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University. Perustuen Richardson ym. 2023, Steffen ym. 2015, Rockström ym. 2009)	10
Kuvio 3: Yhteiskunnallisten ja planetaaristen rajojen donitsi. (Kate Raworth and Christian Guthier. CC-BY-SA 4.0. Citation: Raworth, K. (2017), Doughnut Economics: seven ways to think like a 21st century economist. London: Penguin Random House)	13
Kuvio 4: YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (YK-LIITTO 2023)	15
Kuvio 5: Kokonaisvaltaisen ilmastokasvatuksen polkupyörämalli (Cantell ym. 2020, 123, mukailen Laurila-Rantaniemi 2023)	42
Kuvio 6: EFQM-malli (efqm.org 2021, 4)	44
Kuvio 7: Strategisen ennakkoinnin viitekehys (Rohrbeck 2010, 95, mukailen Laurila-Rantaniemi)	47
Kuvio 8: Kestävän kehityksen osaamisen nykytilaan vaikuttavat tekijät (Laurila-Rantaniemi 2023)	62
Kuvio 9: Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen esteet (Laurila-Rantaniemi 2023)	64
Kuvio 10: Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen ajurit (Laurila-Rantaniemi 2023)	65
Kuvio 11: Planetaarisen työntekijyyden elementit (Laurila-Rantaniemi 2023)	71

Taulukot

Taulukko 1: Perinteisen ja uudistavan liiketoimintojen vertailu (Tiedot: WBCSD 2022; Ramm-Schmidt 2023a; Ramm-Schmidt 2023b)	26
Taulukko 2: Uudistavan liiketoiminnan vertailutaulukko (Tiedot: Cantell ym. 2020; efqm.org 2021; Ehls ym. 2022; Rohrbeck 2010; Rochbeck ym. 2018; Rohrbeck & Kum 2018; Rohrbeck & Ram 2019; WBCSD 2022)	59