

AJATTELE UUDELLA TAVALLA

Uudistava ajattelu vaikuttavan tulevaisuuden viitoittajana

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Vastuullisuuden monet kasvot: näkökulmia riskienhallintaan, valvontaan ja eettiseen toimintaan

Karjaluoto Laura
Terveystieteiden erikoistutkija (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Riskienhallinta ja vastuullinen liiketoiminta

2025

Riskienhallinnan ja vastuullisen liiketoiminnan asiantuntija
Terveystieteiden osasto (ylempi AMK)

Tekijä	Laura Karjaluoto	Vuosi 2025
Ohjaaja	Minna Murto-Unkila	
Toimeksiantaja	Diakonissalaitoksen säätiö sr.	
Työn nimi	Ajattele uudella tavalla: Uudistava ajattelu vaikuttavan tulevaisuuden viitoittajana	
Sivumäärä	23 + 13	

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Diakonissalaitoksen konsernin toimintaa uudistavan ajattelun viitekehyksessä ja tunnistettiin uudistavuuden mahdollisuuksia. Tavoitteena oli vahvistaa ymmärrystä uudistavasta ajattelusta ja toiminnasta sekä luoda työkalu toiminnan uudistavuuden arvioinnin tueksi Diakonissalaitokselle. Tutkimuksella pyrittiin vahvistamaan konsernin valmiuksia uudistavaan ajatteluun sekä tarjoamaan konkreettisia välineitä ajatustyöhön.

Tutkimusaineisto kerättiin Diakonissalaitoksen konsernin työntekijöille suunnatuista työpajajoista, joissa käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä; aivoriihtä ja tulevaisuustyöskentelyyn perustuvaa tulevaisuuskolmio-menetelmää. Menetelmien avulla tarkasteltiin nykytilaa ja visioitiin toivottua tulevaisuutta sekä tunnistettiin uudistavaa toimintaa tukevia ja estäviä tekijöitä.

Tutkimusaineiston sisällönanalyysin pohjalta muodostettiin kuva Diakonissalaitoksen konsernin nykytilasta ja toiminnan mahdollisuuksista uudistavan ajattelun viitekehyksessä. Konsernin toiminnasta tunnistettiin uudistavaa ajattelua tukevia elementtejä, mahdollisuuksia ja potentiaalia, joita voidaan kehittää ja tavoitella sekä tarpeita uudistavan ajattelun syventämiseen. Uudistavan ajattelun tueksi työstettiin huoneentaulu ja työkalupakki. Huoneentaulu kokoaa uudistavan ajattelun periaatteet. Työkalupakissa on materiaalia uudistavan ajattelun syventämiseksi tukien reflektiota ja tunnistetun potentiaalin kehittämistä, minkä lisäksi se antaa välineitä yhteisten visioiden luomiseksi.

Avainsanat	ilmastokriisi, ympäristö, luontoarvot, vastuullisuus, strategia
Muita tietoja	Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Vastuullisuuden monet kasvot: näkökulmia riskienhallintaan, valvontaan ja eettiseen toimintaan, jonka on toimittanut Minna Murto-Unkila.

Author	Karjaluoto Laura	Year 2025
Supervisor	Minna Murto-Unkila	
Commissioned by	Diakonissalaitoksen säätiö sr.	
Title	Thinking a new way: Regenerative thinking as a guide to an impactful future	
Number of pages	23 + 13	

This thesis examined the operations of the Deaconess Foundation through the framework of regenerative thinking and identified opportunities for regenerative development. The aim was to strengthen understanding of regenerative thinking and practice, and to create a tool to support the assessment of regenerative capacity within the Deaconess Foundation. The study sought to enhance the commissioner organisation's readiness for regenerative thinking and to offer concrete tools to support reflective and strategic work.

The research material was collected through workshops organised for employees of the Deaconess Foundation, utilising collaborative ideation methods: brainstorming and the futures triangle method based on futures thinking. These methods were used to analyse the current state, envision a desired future, and identify factors that either support or hinder regenerative practices.

Based on a content analysis of the research material, an overview was formed of the Deaconess Foundation's current state and the opportunities for its operations within the framework of regenerative thinking. The analysis revealed elements that support regenerative thinking, as well as opportunities and potential that can be further developed, alongside needs for deepening regenerative approaches. To support regenerative thinking, a poster and a toolkit were developed. The poster compiles the core principles of regenerative thinking. The toolkit includes materials for deepening regenerative thinking, supporting reflection and the development of identified potential, and providing means for co-creating shared visions.

Keywords	climate crisis, environment, natural values, responsibility, strategy
Special remarks	This article is published as part of a collective publication The Many Faces of Responsibility: Perspectives on Risk Management, Oversight, and Ethical Conduct, submitted by Minna Murto-Unkila.

AJATTELE UUDELLA TAVALLA UUDISTAVA AJATTELU VAIKUTTAVAN TULEVAISUUDEN VIITOITAJANA

Tekijä: Laura Karjaluoto

JOHDANTO

Kestämättömään kulutukseen ja tuotantotapoihin tulee etsiä uusia ratkaisuja, sillä ilmastonmuutos, luonnonvarojen riittävyys ja luonnon köyhtyminen ovat todellisuutta. Toimia ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi tarvitaan niin valtiolta ja kunnilta kuin yrityksiltä ja kansalaisilta. (Suomen ympäristökeskus 2025.) Nykyinen kestävyysajattelu huomioi ekosysteemit, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja sosioekonomiset järjestelmät, mutta ylläpitää vallitsevaa tilannetta. Regeneratiivinen eli uudistava kestävyys ylittää nykyisen kestävyysajattelun (Gibbons 2020, 3) perustuen luonnon ja sosiaalisten järjestelmien kokonaisvaltaiseen ajatteluun, ennallistamiseen ja elvyttämiseen (Drupsteen, & Wakkee, 2024, 1–3,16).

Kehittämistyö käsittelee uudistavaa ajattelua, jota tarkastellaan uudistavan toiminnan kontekstissa. Työn tarkoituksena on tarkastella Diakonissalaitoksen konsernin toimintaa uudistavan ajattelun viitekehyksessä ja tunnistaa uudistavan toiminnan mahdollisuuksia. Tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä uudistavasta ajattelusta ja toiminnasta sekä luoda työkalu toiminnan uudistavuuden arvioinnin tueksi toimeksiantajalle. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tutkimusaineisto kerätään työpajoista.

Kehittämistyössä vastataan tutkimuskysymykseen: Miten uudistavaa ajattelua voi edistää ja millaista uudistava toiminta voi olla Diakonissalaitoksen konsernissa?

Kehittämistyön toimeksiantajana on Diakonissalaitoksen säätiö sr. (Diakonissalaitoksen konserni), yleishyödyllinen säätiökonserni, jolla on pitkä ja merkittävä historia vuodesta 1867 alkaen. Konserni rakentuu Diakonissalaitoksen säätiöstä, jonka diakonia ja sosiaalinen vastuu toimiala toteuttaa yleishyödyllistä toimintaa tukien haavoittuvassa asemassa olevia ja tehden merkityksellistä vaikuttamistyötä, sekä Rinnekodit Oy:sta, joka on Diakonissalaitoksen omistama yhteiskunnallinen sosiaali- ja terveystalvontuottaja. Sekä Diakonissalaitoksella että Rinnekodeilla on Yhteiskunnallinen yritys -merkki, joka kertoo yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämisestä ja liiketoiminnan voiton kohdistamisesta yhteiskunnalliseen hyvään. (Diakonissalaitos 2025a.)

Diakonissalaitoksen strategia rakentuu kolmesta painopisteestä: vieraanvarainen yhteisö, erityisryhmien osaja sekä rohkea uudistaja. Strategia pohjautuu konsernin arvopohjaan ja visioon jokaisella ihmisarvoinen elämä. Siitä välittyy yhdessä tekemisen kulttuuri, yhteiskunnallinen toimijuus ja halu reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön. Diakonissalaitoksen missiona on vahvistaa luottamusta, osallisuutta ja toimijuutta. (Diakonissalaitos 2025b.) Diakonissalaitoksella uudistavan liiketoiminnan toimintamalliin perehtyminen ja nykyisen toiminnan arvioiminen uudistavan toiminnan näkökulmasta konsernissa on yksi strategiaohjelman strategisen painopisteen ”rohkea uudistaja” vastuullisuuden tavoitteista strategiakaudella 2025–2027. Vastuullisuusohjelman edistymistä seurataan konsernin strategiassa. (Diakonissalaitos 2025c.)

Diakonissalaitoksen vastuullisuusohjelmassa on neljä painopistettä, joilla edistetään yhdeksää YK:n kestävän kehityksen tavoitetta. Painopisteet ovat: yhteiskunnallisen luottamuksen lisääminen, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, asiakkaiden osallisuus ja toimijuus sekä vastuu ympäristöstä. Vastuullisuusraportissa 2024 on kerrottu, mitä vastuullisuus tarkoittaa konsernin toiminnassa, vastuullisuusohjelmasta sekä toteutuneista toimista vastuullisuuden saralla. Vaikuttavan toiminnan puolesta puhuvat avainluvut, kuten yleishyödyllisen toiminnan kohtaamiset nuorten kanssa tai katutyössä sekä lausuntojen ja kannanottojen määrät. (Diakonissalaitos 2024, 19–21.)

Diakonissalaitoksen konsernin oli tarkoitus raportoida kestävyysraportti ensi kerran vuodelta 2025. Kestävyysraportointivelvoite koskee Rinnekoteja, mutta

Diakonissalaitoksen konserni on ottanut mukaan koko toimintansa raportoinnin. Konsernissa on valmistauduttu raportointiin muun muassa määrittelemällä kaksinkertaisen olennaisuuden arvioinnilla kestävyysraportointiin merkittävimmät vastuullisuusaiheet. (Diakonissalaitos 2024, 15–20.) EU:n Omnibus-paketin myötä raportointivelvoite tulee todennäköisesti lykkääntymään ja koskemaan vuotta 2027 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025).

Kehittämistyön valmisteluvaiheessa hyödynnettiin tekoälytyökalua (ChatGPT, versio 4) tietoperustan aiheisiin perehtymisen ja asiayhteyksien ymmärtämisen tukena sekä englanninkielisten aineistojen käännöksissä, tutkimusartikkelin otsikoinnissa ja abstraktissa. Tekoälytyökalu ei ole laatinut sisältöä kehittämistyöhön ja työn kirjoittaja vastaa tekstin sisällöstä. Tekoälyn käytössä on huomioitu Lapin ammattikorkeakoulun ohjeistus tekoälyn vastuullisesta käytöstä.

ILMASTONMUUTOKSEEN VASTAAMINEN UUDISTAVALLA TOIMINNALLA

Ilmastonmuutoksen hillitseminen ilmastopolitiikalla

Ympäristöministeriön (2025) mukaan Euroopan Unioni ohjaa ilmastopolitiikalla EU-alueiden yhteisiä ja jäsenmaidensa toimia ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Ilmastopolitiikka pohjautuu YK:n ilmastopöytäkirjaan. Ilmastonmuutos ja ympäristön heikentyminen ovat tunnistettuja uhkia, joita vastaan on aloitettu esimerkiksi EU:n Vihreän kehityksen ohjelma. Ohjelman tavoitteena on Euroopan ilmastonutraalius vuoteen 2050 mennessä. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää toimia puhtaan energian käytön lisäämiseksi sekä luonnon ekosysteemien suojelua ja ennallistamista sekä luonnonvarojen kestävästä käytöstä. (Euroopan komissio 2019.) EU:n kestävä rahoituksen toimintasuunnitelmalla puolestaan tavoitellaan vihreää siirtymää ohjaamalla rahoitusta kestäviin investointeihin. Tavoitetta pyritään edistämään erilaisin toimenpitein, kuten taksonomialuokituksella ja lisäämällä yrityksille raportointivelvoitteita. (Silvola, Peill, Aspholm & Kaisanlahti, 2024, 35–36.)

Suomen kansallisen ilmastopolitiikan keskiössä on ilmastolaki (423/2022). Myös EU:n ilmastovelvoitteet ja -päätökset sitovat Suomea (Ympäristöministeriö 2025). Ilmastolaissa (423/2022 § 1) säädetään tavoitteet ja puitteet ilmastopolitiikan

suunnittelulle ja toteutumisen seurannalle. Lain (423/2022 § 2) tavoitteena on varmistaa ihmisen toiminnasta aiheutuvien päästöjen vähentyminen ja kansallisiin toimin sopeutuminen ilmastonmuutokseen ilmatoriskienhallinnan ja ilmastokestävyyden keinoin.

YK:n jäsenmaiden Agenda 2030 -toimintaohjelma ohjaa kestävän kehityksen edistämistä talouden, ihmisten ja ympäristön kannalta. Ohjelma rakentuu 17 kestävän kehityksen tavoitteesta sekä suunnitelmista tavoitteiden toteuttamiseksi ja mittareista niiden seuraamiseksi. Suomi on muiden jäsenmaiden tavoin sitoutunut edistämään ohjelman tavoitteita. (Suomen kestävän kehityksen toimikunta 2025.)

Kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttaminen on vaakalaudalla, mikäli kehitys jatkuu samanlaisena, kun tähän saakka. YK:n arviointiraportin mukaan kestävän kehityksen tavoitteista vain 15 % on edistynyt suunnitellusti. (Global Compact 2025.) Suomen Agenda 2030 -maaraportissa on kerrottu kestävän kehityksen tavoitteiden toimeenpanosta ja edistymisestä. Raportissa on nostettu onnistumisia esimerkiksi sukupuolten välisessä tasa-arvossa ja Suomen merialueiden suojelussa. Kestävän talouskasvun edistäminen nähdään edellytyksenä puhtaalle siirtymälle. Raportissa Suomen todetaan olevan vielä kaukana ekologisesta kestäväydestä metsien ja maaekosysteemien osalta. (Valtioneuvosto 2025, 8–9.)

Yritysvastuu

Yritysvastuuta säännellään kansallisesti ja Euroopan Unionin tasolla yrityksiä sitovilla normeilla ja yli lainsäädännön vaatimuksia olevilla suosituksilla. Suomessa yritys vastuusta säädetään useissa laissa, jotka määrittävät yritysvastuun taloudellisesta-, sosiaalisesta- ja ympäristövastuun näkökulmista. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 42, 232–237.) Yritysvastuuta ovat kansallisten lakien noudattaminen ja vastuullinen liiketoiminta, joka ylittää laissa säädetyt vaatimukset yhteiskunnan, ympäristön ja ihmisten hyväksi. Liappis, Pentikäinen ja Vanhala (2019, 7–10) kuvaavat yritysvastuuta talokuviona, jossa arvot, yrityskulttuuri, toimintatavat ja päätöksenteko ovat perustana yritysvastuulle eli yrityksen taloudelliseen, ympäristö ja sosiaaliseen vastuuseen. Talon kattona on viestintä, sillä se konkretisoi yritysvastuun toteuttaen sen

organisaation sisällä, viestii vastuullisuudesta asiakkaille ja sidosryhmille vaikuttaen positiivisesti maineeseen ja kilpailukykyyn.

Visio 2050: Muutoksen aika -raportissa visioidaan elinkeinoista maailmaa vuonna 2050 ja toimenpiteitä sen saavuttamiseksi. Raportti ottaa kantaa ilmastonmuutokseen, luontokatoon ja sosioekonomiseen eriarvoistumiseen. Muutos yritysten nykyiseen toimintaan nähdään välttämättömänä. Raportin tavoitteena on tukea yrityksiä muutoksessa ja vastuullisuustyössä. (WBCSD 2021, 1–4.)

Kestävyysraportointi

Euroopan parlamentin ja neuvoston kestävyysraportointidirektiivissä (2022/2464 EN) säädetään yritysten kestävyysraportointivelvoitteesta ja yhtenäisistä kestävyysraportointistandardeista (ESRS). Raportointistandardit varmistavat ympäristövastuun, sosiaalisen vastuullisuuden ja hyvän hallintotavan (Environmental, Social and Governance, ESG) mukaisen systemaattisen ja vertailukelpoisen raportoinnin. (Direktiivi - 2022/2464 EN, artikla 29 b.) Kestävyysraportointivelvoite on tullut voimaan vaiheittain ja ensimmäiseksi se on koskenut suuria pörssilistattuja yrityksiä sekä suuria yleisen edun kannalta merkittäviä yrityksiä (PIE-yhteisöt). Raportointivelvollisuus laajenee muihin henkilöstömäärältään tai liikevaihdoltaan suuriin yrityksiin ja suurten konsernien emoyrityksiin vuonna 2025 sekä muun muassa pieniin ja keskisuuriin pörssiyrityksiin vuonna 2026. (Direktiivi - 2022/2464 EN, artikla 5.)

Kestävyysraportissa yritysten tulee raportoida toiminnalleen olennaisista tunnistamistaan vastuullisuuden riskeistä, mahdollisuuksista ja niiden vaikutuksista (Silvola ym. 2024, 21). Kaksoisolennaisuusarviointia käytetään yritysten vastuullisuustyön ja kestävyysraportoinnin olennaisuusarviointiin. Arvioinnissa tunnistetaan yrityksen kannalta olennaisimmat kestävyden aiheet, riskit ja mahdollisuudet eli millaisia vaikutuksia yrityksen toiminnalla on ympäristöön ja yhteiskuntaan sekä, miten muutokset ympäristössä ja yhteiskunnassa vaikuttavat yritykseen. Analyysi tulee tehdä ennen ensimmäistä kestävyysraportointia ja ajantasaisuutta arvioida vuosittain. (Silvola ym. 2024, 126–127.)

Kestävyysajattelusta uudistavaan ajatteluun

Kestävyyden näkökulmat ovat muuttuneet vuosisatojen ja -kymmenten aikana. Perinteinen ihmislähtöinen kestävyysajattelu on muuttunut nykyajan kestävyysajatteluun, jossa huomioidaan ekosysteemit, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja sosioekonomiset järjestelmät. Kuitenkin nykyajan kestävyysajattelu keskittyy nykytilan ylläpitämiseen ja haittojen vähentämiseen. Regeneratiivinen eli uudistava kestävyys ylittää käsityksen perinteisestä ja nykyaikaisesta kestävyysajattelusta (Gibbons, 2020, 3) perustuen luonnon ja sosiaalisten järjestelmien kokonaisvaltaiseen ajatteluun, ennallistamiseen ja elvyttämiseen (Drupsteen, & Wakkee, 2024, 1–3,16). Gibbonsin (2020, 15) mukaan siirtyminen nykyajan kestävyysajattelusta uudistavaan ajatteluun edellyttää muun muassa uudenlaista tietoisuutta, osaamista ja koulutusta, jatkuvaa kehittämistä sekä ennakoivaa johtajuutta. Drupsteen ja Wakkee (2024, 1–2) korostavat ymmärrystä toiminnan vaikutuksista ja riippuvuuksista luonnon, ihmisten ja yhteiskunnan välillä, siten, että ihmiset ja luonto muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, eivät erillisiä elementtejä.

Visio 2050: Muutoksen aika -raportissa kuvataan kaaviolla kehityskulku kohti uudistavaa ajattelua. Kaaviossa on neljä sisäkkäin olevaa kehää. Pienin kehä on ensimmäisessä vaiheessa, jossa tunnistetaan tarve riskejä vähentäville toimille, joissa tavoitellaan tehokkuutta mahdollisimman pienillä vahingoilla. Toinen kehä on hieman suurempi ja kuvaa tilannetta, jossa ylläpidetään nykytilannetta vahinkoja aiheuttamatta. Kolmannella kehällä, joka on edellisiä kehä suurempi, tavoitellaan toimintaa, jossa korjataan aiemmin aiheutettuja haittoja. Neljäs kehä on suurin ja se kuvaa uudistavuutta. Toiminnassa lisätään kapasiteettia elämää ylläpitävään toimintaan. (WBCSD 2021, 86.)

Uudistava ajattelu edellyttää yritykseltä ymmärrystä yhteyksistä, joihin se on kytköksissä ja järjestelmistä, jotka muodostuvat näistä yhteyksistä (WBCSD 2021, 87). Systemiajattelussa maailmaa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti (Uusikylä & Jalonen 2023, 12). Ajattelussa on keskeistä ymmärtää, miten kokonaisuus toimii, millaisia osia siinä on ja miten osat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja nähdä oma toiminta osana kokonaisuutta (Suomi 2022, 80).

Uudistava ajattelu

Ihmisen toiminnan tulee suhteutua luonnon kestokykyyn ja maapallon luonnonvaroihin (Suomen YK-liitto, 2025). Donitsitalous määrittää reunaehdot kestäväälle taloudelle planetaaristen rajojen viitekehyksessä. Donitsimalli kuvataan kahden renkaan avulla, joista sisempi on sosiaalinen perusta ja ulompi ekologinen katto. Sosiaalinen perusta käsittää elämän välttämättömät asiat ja ekologinen katto kuvaa luonnonrajoja. Donitsitalouden mallissa kestävyys rakentuu kahden rajan välille: varmistetaan sosiaalinen hyvinvointi toimien maapallon kantokyvyn rajoissa. (Jyväskylän yliopisto 2022; Järvensivu, Ahokas & Toivanen 2022, 18–19.)

Ramm-Schmidtin (2025) mukaan uudistava ajattelu lähtee yksilöstä ja yksilön ajattelutavan muutoksesta, ja vasta uudenlaisen ajattelun myötä on mahdollista edistää toimia uudistavasti. Uudistava ajattelu muodostaa perustan uudistavalle toiminnalle. Uudistavan ajattelun tavoitteena on luoda positiivisia ympäristö- ja sosiaalisia vaikutuksia. Uudistavassa toiminnassa luovutaan haittoja vähentävästä -ajattelutavasta ja tavoitellaan ympäristön ennallistamista. (Hahn & Tampe 2021, 459; WBCSD 2021, 86.) Hahn ja Tampe (2021, 460–469) määrittelevät uudistavuuden kolmelle tasolle: palauttavalle, säilyttävälle ja parantavalle. Kullekin tasolle on määritelty periaatteet ja kriteeristö. Toiminnan keskeisimpiä vaikutusalueita ovat luonnon monimuotoisuus, luonto, ympäristö, yhteisöt, sosioekologiset järjestelmät ja ihmiset. (Drupsteen & Wakkee 2024, 9.)

Jotta voidaan tarkastella asioita uudistavan ajattelun näkökulmasta, on hyvä ymmärtää erilaisia ilmiöitä ja niiden välisiä yhteyksiä systeemiajattelun avulla. Jäävuorimallia voidaan käyttää systeemiajatteluun, ymmärtäen yksittäisen tapahtuman sijaan tapahtuman taustalla olevat käyttäytymismallit, rakenteet ja ajattelumallit. Jäävuorimalli soveltuukin hyvin systeemisen ajattelun työkaluksi ja sen avulla on mahdollista kehittää kestäviä ratkaisuja, jotka huomioivat koko järjestelmän, sen sijaan, että ne perustuisivat lyhyen aikavälin nopeisiin ratkaisuihin. (Academy for Systems Change, 2025.) Jakosen (2023, 242–245) mukaan systeemiajattelua voidaan tarkastella systeemisen muutoksen kerrostalomallin avulla, joka auttaa ymmärtämään erilaisten näkökulmien moniulotteisuutta ja järjestelmän kompleksisuutta.

Uudistava liiketoiminta on yritysten toimintaa, joka perustuu planetaaristen rajojen sisällä toimimiseen käsittäen myös sosiaalisen uudistumisen, kuten sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, monimuotoisuuden ja osallisuuden lisäämisen (Aoustin, 2023, 95). Uudistavaa liiketoimintaa ohjaavat tarkoitus, arvot, visio, strategia, voitto ja kasvu, kulttuuri, hallinto sekä ekosysteeminen yhteistyö. Kaikki nämä liiketoiminnan osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa, ja muutoksessa jossain osa-alueista on vaikutusta myös muihin osa-alueisiin. Muutos edellyttää tarkastelua kaikissa liiketoiminnan osa-alueissa. (Aoustin, 2023, 93, 95.) Uudistava liiketoiminta ulottuu paitsi yritysten toimintaan ympäristön ja sosiaalisten järjestelmien elvyttämiseksi, myös yhteisöihin ja arvoketjuihin (Drupsteen & Wakkee, 2024, 9).

Uudistavuus strategiassa ja päätöksenteossa

Strategian tavoitteena on ohjata yrityksiä saavuttamaan halutut tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää strategista riskienottoa, jolloin riskeissä on positiivinen mahdollisuus ja negatiivinen uhka. Yrityksen johto vastaa strategisiin tavoitteisiin kohdistuvien uhkien ja mahdollisuuksien arvioinnista sekä niiden hallinnasta. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2025.) Riskienhallintapolitiikka määrittelee yrityksen riskienhallintaa. Se kytkeytyy yrityksen visioon, toiminta-ajatuksen ja arvoihin tukien strategian toteutusta, minkä vuoksi riskienhallintapolitiikka ei voi olla ristiriidassa muiden toimintaa ohjaavien periaatteiden ja säännösten kanssa. (Kupi, Keränen & Lanne 2009, 18.)

Uudistavuutta voidaan tarkastella myös yritysten strategisesta näkökulmasta, joka vastaa yritysten paineisiin vastata globalisaatioon, ilmastonmuutokseen ja kasvavaan eriarvoisuuteen. Strategiassa uudistavuus tarkoittaa merkittävää muutosta aiemmin totutun haitan minimoimisen ajatusmallista ekosysteemien ennallistamiseen ja yhteisöjen resilienssin edistämiseen. Uudistavuudella voi olla positiivisia vaikutuksia yritysten asiakastyytyvyyteen, markkinatehokkuuteen ja odotettuun kannattavuuteen (Fischer-Kreer ym. 2025, 10).

Fischer-Kreer ym. (2025, 4–9, 11) ovat kehittäneet työkalun yritysten uudistavan suuntautumisen mittaamiseksi. Työkalussa on 12 väittämää, joihin vastataan 7-portaisella Likert-asteikolla. Mittari huomioi sekä sosiaaliset että ekologiset näkökohdat, auttaen tunnistamaan vahvuuksia ja kehityskohteita. Työkalua

voidaan käyttää myös uudistavien toimintojen arvioimiseen ja edistämiseen johdon päätöksen teon tukena.

Systemisen muutoksen vaikuttavuutta arvioidessa on oleellista huomioida muutoksen pitkä aikajänne. Ei ole yksiselitteistä ajankohtaa, jolloin vaikuttavuus olisi arvioitavissa. Kompleksisessa ympäristössä, jossa syy-seuraussuhde ei ole selkeä, on tiedolla johtaminen ja kehittävä arviointi rinnalla kulkevia menetelmiä. Arviointikohteen kompleksisuus edellyttää arvioinnilta monensuuntaisten vaikutussuhteiden arviointia, kontekstisidonnaisuutta ja epävarmuutta kontekstin kehityksestä. Standardoidut ratkaisut eivät yleensä sovellu käytettäviksi kompleksisten asioiden arviointiin. Vataja nimeää soveltuviksi menetelmiksi muun muassa laadullisen vertailuanalyysin, kontribuutioanalyysin ja systeemimallinnuksen. (Vataja, 2023, 95, 99–100.)

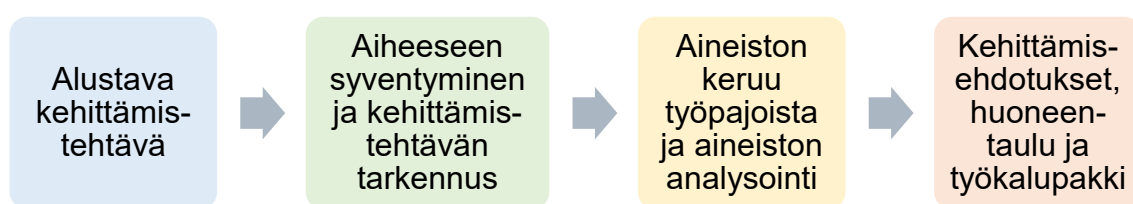
TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena oli selvittää uudistavan toiminnan nykytilaa ja mahdollisuuksia Diakonissalaitoksella. Tapaustutkimus soveltui lähestymistavaksi, koska se mahdollistaa tiedon saamisen tutkittavan yrityksen toiminnasta tai prosesseista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134; Vuori 2021a) ja menetelmää käytetäänkin usein tutkimuksissa, joissa on tarkoitus luoda kehittämissuhteita ja -ideoita, sillä se auttaa toiminnan, erilaisten prosessien ja niihin liittyvien suhteiden ymmärtämisessä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52).

Tutkimusprosessi eteni tapaustutkimuksen neljän vaiheen mukaisesti (kuvio 1). Ensimmäiseksi määriteltiin alustava kehittämistehtävä yhdessä toimeksiantajan kanssa, tarve tutkimukselle tuli Diakonissalaitoksen strategiatavoitteesta perehtyä uudistavan liiketoiminnan toimintamalliin ja arvioida toimintaa uudistavan ajattelun näkökulmasta. Määrittelyn jälkeen perehdyttiin kehitettävään kohteeseen tutustuen toimeksiantajaorganisaation toimintakertomukseen, vastuullisuusraporttiin, uudistavan toiminnan projektisuunnitelmaan ja keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, ja näiden avulla muodostettiin kuvaa konsernin toiminnasta ja strategisista tavoitteista. Tietoperustaa rakennettiin kartoittaen aiempia tutkimuksia tutkittavasta ilmiöstä

sekä täsmennettiin kehittämistehtävää tietoperustaan perehtymisen ja toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Tutkimusaineisto kerättiin työpajamenetelmällä, joka mahdollisti tutkimukseen osallistuneiden osallistamisen ja yhteisen ideoinnin (Toikko & Rantanen 2009, 89–91). Työpajojen tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, ja analyysin pohjalta muodostettiin kuva Diakonissalaitoksen konsernin nykytilasta ja toiminnan mahdollisuuksista uudistavan ajattelun viitekehyyksessä. Uudistavan ajattelun tueksi työstettiin huoneentaulu ja työkalupakki.



Kuvio 1: Kehittämistyöprosessi tapaustutkimuksen menetelmää mukailien

Työpajojen suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen osallistajat valikoituivat toimeksiantajan kanssa keskustellen ja projektivastuullisten kanssa sopien, tutkimukseen haluttiin kutsua mahdollisimman laajasti Diakonissalaitoksen yleishyödyllisen toiminnan johtoa ja Rinnekotien yhteistenpalveluiden päälliköitä ja asiantuntijoita. Monipuolinen osallistujajoukko mahdollisti eri näkökulmien esiin tuomisen, mikä tukee tapaustutkimuksen tavoitetta ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Työpajoissa käytettävät menetelmät valittiin, työpajat suunniteltiin ja suunnittelussa huomioitiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä työpajoihin varattu aika. Työpajojen runko suunniteltiin ja aikataulutettiin, ja suunnittelun aikana käytiin keskustelua toimeksiantajan edustajan kanssa, jolla on kokemusta fasilitaattorina toimimisesta, saaden vinkkejä työpajan rakenteeseen. Työpajojen Padlet-alusta (liite 1) rakennettiin, alustalle työstettiin kysymyksiä ja apukysymyksiä käyttäen tietoperustaa sekä konsernin dokumentteihin perehtymistä viitekehyyksenä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdesta samansisältöisestä työpajasta, jotka olivat kestoltaan kaksi tuntia. Ensimmäiseen työpajaan osallistui konsernin

yleishyödyllisestä toiminnasta 12 osallistujaa, joista yksi oli etänä. Toisessa työpajassa oli kahdeksan osallistujaa Rinnekodeilta, ja osallistujista viisi oli läsnä ja kolme etänä. Tutkija toimi työpajojen fasilitaattorina ohjaten työpajojen kulkua jakamalla Padlet-alustan työpohjaa, ohjeistamalla työskentelyyn ja jakamalla puheenvuoroja. Fasilitaattorina tutkija johdatti osallistujia käsiteltäviin aiheisiin, kuitenkin vaikuttamatta keskustelujen sisältöön.

Työpajoissa käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, jotka rohkaisivat osallistujia uusien ajatusten tuottamiseen korostaen yhdessä kehittämistä ja näkökulmien luomista (Ojasalo ym. 2015, 44). Käytettäviksi menetelmiksi valittiin aivoriihi ja mukailen tulevaisuuskolmio-menetelmä, jotka mahdollistivat osallistujien näkemysten esilletuomisen ja ideoinnin vastaten tutkimuskysymyksiin.

Aivoriihessä osallistajat tuovat esille näkemyksiään ja ideoitaan tarkasteltavasta aiheesta. Menetelmässä on tarkoitus saada mahdollisimman paljon näkökulmia. Ideointia voi tehdä yksin tai ryhmässä, ja esille tulleet ideat kirjoitetaan ylös muiden nähtäville, minkä jälkeen näkemyksiä jaetaan ryhmässä ääneen. (Tevere 2025.) Aivoriihimenetelmän tavoitteena oli tunnistaa konsernin toiminnasta osa-alueita, joissa on uudistavia piirteitä, sekä toimintaa, jota on potentiaalista kehittää uudistavampaan suuntaan.

Tulevaisuuskolmio on Sohail Inayatullahin (2008, 1–4) kehittämä analyysikehikko, jossa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan kolmen ulottuvuuden kautta luoden tulevaisuuskuvia ja ymmärtäen, mitkä tekijät vaikuttavat tulevaisuuteen. Menetelmässä edetään tulevaisuudesta menneeseen nimeämällä ensin toivotun tulevaisuuden, jonka jälkeen tarkastellaan nykyhetken työntöä ja menneisyyden painoa. Kompleksisten järjestelmien analysointiin menetelmään saattaa tarvita täydentäviä menetelmiä, sillä tarkasteltavat ulottuvuudet eivät huomioi kaikkia vaikuttavia tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. (Inayatullah 2023, 1–4.) Kehittämistyössä uudistavaa ajattelua oli tarkoitus kartoittaa ja luoda osallistujille uudesta ilmiöstä yhteistä ymmärrystä, minkä vuoksi menetelmä soveltui tutkimuksessa käytettäväksi auttaen osallistujia jäsentämään ilmiötä eri näkökulmista ja aikatasoilla.

Tulevaisuuskolmio-menetelmää sovellettiin tarkastelemalla ilmiötä menneisyydestä tulevaisuuteen, sillä haluttiin edetä kronologisesti tutkittavan ilmiön ollessa osallistujille uusi. Tällainen etenemisjärjestys auttoi osallistujia tunnistamaan ajattelumallien ja toimintatapojen juuria sekä meneillään olevia muutosprosesseja ennen tulevaisuuden mahdollisuuksien ideointia. Osallistujat visioivat pienryhmissä Tulevaisuuskolmio-menetelmän avulla, millaista uudistava toiminta voisi olla konsernissa, mitkä toimivat muutoksen ajureina sekä tunnistivat tekijöitä, jotka koetaan muutosta rajoittavina. Lisäksi ryhmät pohtivat, millaisia ominaisuuksia on organisaatiolla, joka tukee uudistavuutta. Työpajoissa syntyneiden aineistojen pohjalta vastattiin tutkimuskysymyksiin: Miten uudistavaa ajattelua voi edistää ja millaista uudistava toiminta voi olla Diakonissalaitoksen konsernissa?

Induktiivinen sisällönanalyysi

Analyysitapa tulee valita, siten että se vastaa määritellyyn tutkimusongelmaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Työpajojen aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, koska se mahdollisti työpajojen aineiston tarkastelun aineistolähtöisesti, jolloin teemat nousivat suoraan aineistosta. Sisällönanalyysillä luotiin käsitys tutkimusaineistosta tunnistamalla aineistosta nousseita asioita ja niiden välisiä suhteita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 141; Vuori 2021b).

Induktiivinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, jossa tutkimusaineisto pelkistetään, aineistoa ryhmitellään ja siitä muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Työpajojen aineisto oli Padlet-alustalla, josta se kopioitiin Exceliin, jonka jälkeen analyysi toteutettiin vaiheittain, aluksi aineistoon tutustuttiin käyden se läpi useampaan kertaan, samalla hahmottaen siitä keskeisiä teemoja. Teemoittelun jälkeen aineistosta poistettiin epäolennainen tieto, joka ei vastannut tutkimuskysymyksiin suorasti tai epäsuorasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3), esimerkiksi asiayhteydestä irralliset kommentit, jotka eivät tuoneet lisäarvoa analyysiin. Jäljelle jäänyttä aineistoa pelkistettiin lyhyemmiksi ilmauksiksi, siten että aineiston alkuperäiset merkitykset säilyivät.

Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin sisältöjensä perusteella muodostaen keskenään samankaltaisista ilmauksista alaluokkia, joita ryhmiteltiin laajemmiksi

kokonaisuuksiksi eli yläluokiksi ja ne nimettiin sisältöjä kuvaavasti. Edelleen yläluokista muodostettiin pääluokkia, jotka kuvasivat aineistosta nousseita keskeisiä teemoja. Aineiston ryhmittelyn jälkeen aineisto käsitteellistettiin eli muodostettiin tutkimuksen näkökulmasta oleellisen tiedon pohjalta teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä, saaden vastaukset tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Liitteissä 2, 3 ja 4 on kuvattu sisällönanalyysissa muodostunut jaottelu.

Aineiston analyysistä esitettiin toimeksiantajalle yhteenveto ja tunnistettiin, että aineistossa painottuu sosiaalinen vastuullisuus ympäristötekijöiden jäädessä vähemmälle. Keskustelun pohjalta sovittiin, että aineiston pääluokkia ryhmitellään vielä kestävyysraportoinnin mukaisesti: ympäristövastuu, sosiaalinen vastuullisuus ja hyvä hallintotapa. Vaikka kestävyysraportointi ei itsessään vastaa uudistavaa toimintaa, ESG-jaottelua hyödynnettiin aineiston jäsentämisessä, sillä sen ajateltiin lisäävän kokonaisuuden ymmärtämistä konsernissa.

KESKEISET TULOKSET JA KEHITTÄMISTUOTOKSET

Artikkelissa keskeisimmän tutkimustulokset käsitellään sisällönanalyysissa tunnistettujen pääluokkien kautta ja tuloksissa painotetaan esiin nousseita potentiaaleja ja visioita. Kokonaisuudessaan sisällönanalyysin mukainen jaottelu pää-, ylä- ja alaluokkien mukaisesti tarkasteltaviin kokonaisuuksiin: nykytila, tulevaisuuskolmio-työskentelyn mukaiset ulottuvuudet sekä uudistavuutta tukeva organisaatio ovat kuvattuina liitteillä 2, 3 ja 4.

Nykytilan kartoitus työpajojen aivoriihessä

Työpajojen aivoriihessä nykytilaa kartoitettiin tunnistamalla, millaista uudistavaa toimintaa konsernissa on. Aihetta lähestyttiin Padlet-alustalla neljän apukysymyksen avulla, joilla pyrittiin tukemaan osallistujien ymmärrystä aiheesta. Työpajojen nykytilan aineistossa painottui sosiaalinen vastuullisuus, mikä on luontevaa Diakonissalaitoksen yleishyödylliselle toiminnalle ja Rinnekodeille sosiaalipalvelujentuottajana. Diakonissalaitoksen arvopohjainen toiminta näyttäytyi eettisenä ja ihmisarvoisena toimintana, jossa korostuvat arvoperustaisuus, haavoittuvassa asemassa olevien tukeminen, mitkä näkyvät myös konsernin strategiassa ja ohjaavat sen toimintaa. Sosiaalisessa

vastuullisuudessa korostui osallisuus ja toimijuus, joka rakentui asiakkaiden osallisuuden ja toimijuuden vahvistamisesta esimerkiksi edellytyksiä luomalla ja asiakkaiden äänen ja näkökulmien arvostamisella.

Keskeisenä näyttäytyi myös rooli yhteisöjen rakentajana, mikä ilmenee yhteisöllisyyden rakentamisena ja vahvistamisena, paikallisena toimijuutena sekä esteettömän suunnittelun ja saavutettavuuden edistämisenä. Etenkin Diakonissalaitoksen yleishyödyllisessä toiminnassa merkittävänä oli vaikuttamistyö, joka ilmeni yhteiskunnallisena vaikuttamisena. Muita aineistosta tunnistettuja pääluokkia olivat ammatillinen kehittyminen ja asiantuntijuuden jakaminen, toiminnan ja palveluiden kehittäminen, työhyvinvoinnin ja työolosuhteiden tukeminen sekä ympäristövastuu.

Ympäristön näkökulma uudistavan ajattelun kontekstissa oli vähemmän tunnistettu ja miellettiin lähinnä kestävän kehityksen mukaisiin toimiin ja yritysvastuun velvoitteisiin, kuten kierrätykseen, vastuullisiin hankintaprosesseihin, kestävyysraportointiin ja toiminnan vaikutusten arviointiin. Liitteessä 2 on nykytilan sisällönanalyysin mukainen luokkakohtainen jaottelu, jossa aineisto on luokiteltu yhdeksään pääluokkaan, ja edelleen ESG-standardien mukaisesti: sosiaalinen vastuullisuus 87,5 %, ympäristövastuu 12,5 % ja hallintotapa 0 % (kuvio 2).



Kuvio 2. Nykytilan sisällönanalyysi jaoteltuna ESG:n mukaisiin luokituksiin

Työpajojen tulevaisuuskolmio-työskentelyn havainnot

Tulevaisuuskolmio-työskentelyä varten osallistujat jaettiin neljän tai viiden hengen pienryhmiin. Konsernin uudistavaa toimintaa visioitiin työpajoissa tulevaisuuskolmio-menetelmällä, jossa tarkasteltiin aihetta kolmen ulottuvuuden näkökulmista: menneisyyden paino, nykyhetken työntö ja tulevaisuuden imu. Ideoinnin tueksi Padet-alustalle oli työstetty apukysymyksiä (liite 1). Menetelmän avulla tunnistettiin muutoksen esteitä, meneillään olevia muutosprosesseja sekä unelmia ja toiveita uudistavasta toiminnasta konsernin tulevaisuudessa. Liitteessä 3 on tulevaisuuskolmio-työskentelyn mukainen sisällönanalyysi.

Menneisyyden paino

Menneisyyteen liittyvinä tekijöinä, jotka hidastavat tai estävät saavuttamasta toivottua muutosta, koettiin organisaation rakenteeseen sekä strategiseen ohjautuvuuteen ja muutosvalmiuteen sekä tiedonkulkuun liittyviä tekijöitä, toisaalta tunnistettiin konsernin tunnettuuteen liittyviä mielikuvia. Myös yhteiskunnallisilla muutoksilla ja kriiseillä koettiin olevan vaikutusta uudistavuutta hidastavina epävarmuutta ja kuormitusta aiheuttavina.

Nykyhetken työntö

Menetelmän toisessa ulottuvuudessa tarkasteltiin, millaisia muutosprosesseja on käynnissä ja mitkä asiat puskevat kohti muutosta. Aineistosta tunnistettiin kolme pääluokkaa: organisaation kehitys- ja muutosvalmius, ympäristön tila sekä yhteiskunnalliset muutokset ja kriisit. Yhteiskunnan muutokset ja kriisit voivat toimia kaksijakoisina ilmiöinä organisaation näkökulmasta, ja aineiston perusteella ne näyttäytyivät toisaalta menneisyyden painona, toisaalta muutoksen ajureina.

Tulevaisuuden imu

Lopuksi visioitiin, millaista uudistava toiminta voisi olla konsernissa tulevaisuudessa. Tulevaisuuskuvin konserni visioitiin ympäristövastuulliseksi, vaikuttavaksi ja ammattitaitoiseksi toimijaksi, joka on ketterä ja kehityksen aallonharjalla. Visioissa korostuivat arvot, toimintatavat ja ominaisuudet, joiden nähdään vievän konsernia kohti toivottua tulevaisuutta. Aineisto oli jaettavissa neljään pääluokkaan: organisaation strateginen ohjautuvuus ja muutosvalmius, yhteiskunnallinen rooli ja vaikuttavuus, organisaation tunnettuus sekä

ympäristövastuu. Strateginen ohjautuvuus ja muutosvalmius jaettiin edelleen neljään yläluokkaan, jotka kuvaavat tarkemmin aineistoista nousseita sisältöjä: päätöksenteon tuki, organisaatiokulttuuri, muutosvalmius sekä riskienhallinta ja varautuminen. Visioita on mahdollista käyttää uuden potentiaalinn tunnistamiseksi uudistavan ajattelun viitekehyyksessä.

Organisaation uudistavuutta tukevat tekijät pienryhmäkeskustelussa

Tulevaisuuskolmio-työskentelyn jälkeen pienryhmät keskustelivat ja kirjasiivat ylös uudistavuutta tukevan organisaation ominaisuuksia kolmen apukysymyksen avulla. Aineistosta tunnistettiin analyysissa kolme pääluokkaa, joihin uudistavuutta edistävän organisaation ominaisuudet jaoteltiin: organisaatiokulttuuri ja monimuotoisuus, organisaation päätöksenteko ja toiminta sekä asiakaslähtöisyys. Liitteessä 4 on kuvattu uudistavuutta edistävän organisaation sisällönanalyysin mukainen luokkajaottelu.

Organisaatiokulttuurista ja monimuotoisuudesta on havaittavissa kolme kokonaisuutta eli yläluokkaa, jotka tukevat henkilöstön hyvinvointia ja organisaation muutoskykyä. Hyvinvointia ja osallisuutta tukeva organisaatio rakentuu turvallisesta ja välittävästä ilmapiiristä. Kokeileva kulttuuri ja innovatiivisuus puolestaan edellyttävät luovuutta tukevaa ilmapiiriä, jossa myös epäonnistumisille on tilaa, lisäksi organisaation monimuotoisuus koettiin tärkeäksi ja toivottiin sen huomioimista rekrytoinneissa. Toisena pääluokkana aineistosta nousi organisaation päätöksentekoon ja toimintaan liittyvät asiat, tiedolla johtaminen päätöksen teon tukena sekä teknologian hyödyntäminen organisaatiossa. Kolmantena kokonaisuutena uudistavuutta tukevaksi tunnistettiin asiakaslähtöisyys, jolla vastataan asiakkaiden tarpeisiin ja kuullaan asiakkaita osallistamalla.

Huoneentaulu ja työkalupakki uudistavan ajattelun tueksi

Diakonissalaitoksen arvopohja ja tahtotila tukevat strategista tavoitetta edistää vastuullisuutta ja perehtyä uudistavaan ajatteluun. Työpajatyöskentelyissä syntyneestä tutkimusaineistosta tunnistettiin sisällönanalyysillä ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta konsernin halu kehittää toimintaa uudistavaan suuntaan ja potentiaalia, mutta uudistavan ajattelun tueksi tarvitaan vielä yhteisiä tavoitteita ja rakenteita. Tunnistetut tarpeet liittyivät

ajattelun laajentamiseen, systeemiseen ymmärtämiseen ja uusien näkökulmien löytämiseen, ja näiden tarpeiden pohjalta työstettiin huoneentaulu ja työkalupakki. Huoneentauluun (liite 5) on koottu uudistavan ajattelun periaatteita, jotka voivat toimia arvolupauksena ohjaten ajattelua, toimintaa ja päätöksentekoa. Työkalupakki rakentui tunnistettujen tarpeiden ja tietoperustan pohjalta määrittelemällä, millaisia asioita uudistava ajattelu edellyttää yksilöltä ja organisaatiolta. Työkalupakki on PowerPoint-tiedosto, johon on koostettu materiaalia uudistavan ajattelun ymmärtämiseksi ja syventämiseksi tukien reflektiota ja tunnistetun potentiaalin kehittämistä, lisäksi se antaa välineitä yhteisten visioiden luomiseksi. Työkalua ei ole liitetty tutkimusartikkeliin, vaan se on sovittu konsernin sisäiseen käyttöön.

Huoneentaulua eikä työkalupakkia ollut mahdollista testata käytännössä kehittämistyöprosessin aikataulun puitteissa. Molemmat kehittämistuotokset luovutettiin organisaation käyttöön, ja niiden käyttöönotto toteutetaan myöhemmin konsernin omana prosessina kehittämistyön valmistumisen jälkeen.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Tutkimusaineiston sisällönanalyysin pohjalta muodostettiin kuva Diakonissalaitoksen konsernin nykytilasta ja sen mahdollisuuksista uudistavan ajattelun viitekehyksessä. Konsernin toiminnasta tunnistettiin uudistavaa ajattelua tukevia elementtejä sekä mahdollisuuksia ja potentiaalia, joita voidaan kehittää ja tavoitella. Tuloksista on nähtävissä yhdenmukaisuutta Diakonissalaitoksen vastuullisuusohjelman painopisteiden kanssa (Diakonissalaitos 2025c), ja tulokset heijastavat konsernin strategian ja vastuullisuusohjelman onnistunutta toteutusta.

Uudistava ajattelu tavoittelee positiivisia ympäristö- ja sosiaalisia vaikutuksia (Hahn & Tampe 2021, 459) mahdollistavaa planeetan rajoissa olevaa toimintaa (Aoustin, 2023, 95). Uudistavuutta voidaan tarkastella kolmen tason kautta: säilyttävä, palauttava ja parantava, jotka kuvaavat toiminnan uudistavuuden vaikutuksia (Hahn & Tampe 2021, 460–469). Tutkimustuloksista voidaan tunnistaa elementtejä uudistavasta ajattelusta lähinnä sosiaalisen vastuullisuuden osalta, joka näyttäytyi konsernissa keskeisenä, arvopohjaisen ja

eettisen toiminnan muodostaessa perustaa vastuullisuudelle. Arvoperustaisuus ohjaa konsernin toimintaa ja vastuullisuus nähdään laajemmalti kuin vain konsernin sisäisenä tavoitteena, sosiaalisen vastuullisuuden ulottuessa yksilöstä, organisaatioon ja yhteiskuntaan. Sosiaalisesti vastuullinen toiminta rakentuu myös osallisuuden ja toimijuuden vahvistamisesta, jotka ovat sidoksissa Diakonissalaitoksen arjen käytäntöihin ja vuorovaikutukseen, lisäksi konsernin rooli yhteisöllisyyden edistäjänä, yhteisöjen rakentajana ja paikallisena toimijana välittyivät tuloksista.

Tutkimuksessa tunnistettiin Diakonissalaitoksen työntekijöiden ajattelumalleista ja toiminnasta elementtejä, jotka tukevat uudistavuutta. Tutkimuksessa ei kuitenkaan arvioitu, onko konsernin ajattelumalli ja toiminta uudistavaa, sillä voidakseen toimia uudistavasti, täytyy ensin ymmärtää uudistava ajattelu suhteessa kontekstiin, ja tällainen arviointi edellyttäisi laajempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustuloksia voi kuitenkin tarkastella uudistavuuden kolmen tason kautta, jolloin konsernin toiminnasta sosiaalisen vastuullisuuden osalta on tunnistettavissa palauttavan, ja jossain määrin, parantavan tason toimia. Konsernissa ihminen kohdataan yksilönä, kokonaisena ja haavoittuvana, ei järjestelmän rakennuspalikkana.

Konsernin osallisuutta ja toimijuutta vahvistava toiminta tukevat yksilön hyvinvointia sekä mahdollisuuksia olla aktiivinen toimija ja vaikuttaa. Hahn ja Tampen (2021, 463–465) mukaan palauttavalla tasolla toimitaan pyrkien palauttamaan tai korjaamaan järjestelmiä, ja tällainen toiminta edellyttää organisaatiolta kykyä ongelmakohtien tunnistamiseen, systeemistä ajattelua, suunnitelmallisuutta, pitkäjänteisyyttä sekä vaikuttavia toimia. Parantavalla tasolla pyritään aktiivisella toiminnalla lisäämään järjestelmien resilienssiä ja elinvoimaa, mitkä edellyttävät vahvaa systeemistä ymmärrystä, luovaa innovaatiota, pitkän aikavälin strategista sitoutumista sekä tiivistä sidosryhmäyöskentelyä (Hahn & Tampe 2021, 467–469). Etenkin Diakonissalaitoksen yleishyödyllinen toiminta pohjautuu paikalliseen tuntemukseen ja palveluihin, tukien yhteisöllisyyttä, palveluiden saatavuutta sekä yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia. Toiminnassa ei pyritä ylläpitämään olemassa olevia rakenteita, vaan toimintaa kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa paikallisiin tarpeisiin vastaten.

Uudistavassa ajattelussa prosesseja tarkastellaan systemisesti useista näkökulmista ymmärtäen ilmiöitä ja niiden välisiä ajattelumalleja, käyttäytymismalleja ja rakenteita (Academy for Systems Change, 2025). Tutkimustuloksissa esimerkiksi asiakkaiden osallisuuden ja toimijuuden vahvistaminen edesauttavat konsernissa erilaisten näkökulmien ymmärtämistä ja yhdessä kehittämistä. Myös vaikuttamistyössä voidaan nähdä yhtäläisyyksiä uudistavan ajattelun systemisyyteen; Diakonissalaitoksen yleishyödyllinen toiminta yhteiskunnallisena vaikuttajana ja muutosten edistäjänä rakentaa mahdollisuuksia yhdenvertaisempaan yhteiskuntaan.

Siinä missä sosiaalinen vastuullisuus koettiin keskeiseksi Diakonissalaitoksen konsernin toimintaa ohjaavaksi, oli ympäristön näkökulma uudistavan ajattelun kontekstissa haastavaa tunnistaa, millaista toiminta on, ja mitä se voisi konsernille merkitä tulevaisuudessa. Ympäristöön liittyvinä toimina tunnistettiin yritys vastuun velvoitteita ja kestävän kehityksen mukaisia toimia, kuten kierrätykseen, vastuullisiin hankintaprosesseihin ja kestävyysraportointiin sekä toiminnan vaikutusten arviointiin.

Uudistava ajattelu pohjautuu planetaaristen rajojen sisällä toimimiseen (Aoustin, 2023, 95), jolle donitsitalous määrittää reunaehdot varmistuen sosiaalisen hyvinvoinnin maapallon kantokyvyn rajoissa. (Jyväskylän yliopisto 2022; Järvensivu ym. 2022, 18–19.) Toiminnan arviointi suhteessa planetaarisiin rajoihin sekä positiivisiin ja ympäristöä ennallistaviin toimiin edellyttää konsernissa ajattelun syventämistä ja monipuolista tarkastelua.

Ympäristönäkökulman tunnistamiseksi voitaisiin pohtia, miten ilmastonmuutos vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa konsernin toimintaan esimerkiksi riskienhallinnan näkökulmasta, sekä millainen merkitys ilmastonmuutoksella on asiakkaiden hyvinvointiin. Diakonissalaitoksen ja Rinnekotien tulevaisuustyöpajoissa asiakkaat ilmaisivat huolensa ilmastonmuutoksesta ja ympäristön tilanteesta (Rinnekodit 2025).

Tulokset osoittivat, että Diakonissalaitoksen arvot, visio, strategia ja toiminta sisältävät sosiaalisen vastuullisuuden osalta sekä uudistavaa ajattelua tukevia elementtejä että potentiaalia, mahdollistaen erinomaiset olosuhteet ajattelun ja myöhemmin toiminnan kehittymiselle. Tuloksista nousseet osaamisen

kehittämiseen, asiantuntijuuden jakamiseen, palveluiden kehittämiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvät teemat osoittavat sosiaalisen vastuullisuuden kytkeytymistä myös konsernin kykyyn kehittyä sekä kestävään henkilöstöjohtamiseen. Uudistava ajattelu vaatii rakenteita, jotka mahdollistavat kokeilemisen ja luottamuksen.

Tutkimustulokset, keskustelut toimeksiantajan kanssa tämän tutkimuksen tiimoilta sekä vastuullisuuden tilaisuudessa, toivat esiin tarpeen syventää ymmärrystä uudistavasta ajattelusta ja määrittellä tavoitteet uudistavalle toiminnalle, jonka jälkeen toimintaa voidaan johdonmukaisesti arvioida uudistavan ajattelun näkökulmasta. Strategisen tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää, että johdolla on yhteinen visio toivotusta tulevaisuudesta ja suunnitelma on onnistuneesti toteutettu. Suunnitelma tavoitteeseen pääsemiseksi on tärkeää, sillä ilman yhteistä päämäärää tavoitteen eteen tehtävä systemaattinen työskentely on puutteellista.

Uudistava ajattelu ja toiminta ovat kompleksisia, eikä niiden vaikuttavuus ole mittaroitavissa standardoiduilla mittareilla, vaan arviointi edellyttää monensuuntaisten vaikutussuhteiden arviointia, kontekstisidonnaisuutta ja epävarmuutta kontekstin kehityksestä (Vataja 2023, 94–100). Uudistavuus edellyttääkin ajattelutavan muutosta ja strategisen tason valintaa (Fischer-Kreerin ym. 2025, 1).

Jatkotutkimusaiheet

Tutkimustulosten perusteella voidaan suunnitella erilaisia jatkotutkimusaiheita. Tulokset antoivat viitteitä siitä, millaisia uudistavaa ajattelua tukevia elementtejä toiminnassa jo on ja visioita tulevasta. Uudistavan ajattelun ajatusprosessin syventämisen ja yhteisen ymmärryksen luomisen jälkeen, olisi vastaisuudessa tarpeen selvittää erilaisin tutkimusmenetelmin toiminnan nykytilaa sekä rakentamaan niiden pohjalta tavoitteita, joita voidaan edelleen tutkia ja mitata.

Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja ammatillinen kehittyminen

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää uudistavan toiminnan nykytilaa ja toiminnan mahdollisuuksia Diakonissalaitoksen konsernissa. Tavoitteena oli vahvistaa ymmärrystä uudistavasta toiminnasta sekä luoda työkalu toiminnan

uudistavuuden arvioinnin tueksi konsernille. Tulosten avulla oli tarkoitus lisätä tietoa Diakonissalaitoksen konsernille uudistavasta toiminnasta ja mitä uudistava ajattelu edellyttää organisaatiokulttuurilta sekä antaa keinoja toiminnan uudistavuuden tueksi konsernissa.

Konsernissa ei ole vielä määritelty, mitä uudistava ajattelu on ja mitä uudistava toiminta tarkoittaa konsernille, jonka vuoksi kehittämistyössä toimintaa voitiin arvioida rajatusti perustuen tietoperustaan ja tämä on osaltaan voinut vaikuttaa arvioinnin yleisluonteisuuteen. Arviointi kohdistui tutkimuksessa esille tulleisiin konsernin nykyisiin toimintamalleihin ja niissä havaittuihin uudistavan ajattelun piirteisiin sekä valmiuksiin.

Kehittämistyön tutkimusaineisto kerättiin työpajoista, joihin osallistui Diakonissalaitoksen yleishyödyllisen toiminnan ja Rinnekotien asiantuntijoita ja johtoa. Työpajoissa kartoitettiin uudistavan toiminnan nykytilaa ja innovoitiin tulevaisuustyöskentelyllä visiota. Aineistoa analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä ja siitä tunnistettiin uudistavan ajattelun potentiaalia sekä tarve ajatteluun perehtymiseksi ja syventämiseksi. Tunnistettujen tarpeiden pohjalta työstettiin työkalupakki Diakonissalaitoksen konsernille. Työkalupakkia voi käyttää uudistavan ajattelun ymmärtämisen ja tiedon syventämisen tukena sekä jatkotyöskentelyn välineenä. Pakki ei tarjoa valmiita vastauksia siihen, onko toiminta uudistavaa, kuten WBCSD (2021, 87) raportissaan toteaa, uudistavuus on kontekstisidonnaista ja sen arvioimiseksi tarvitaan laajaa ymmärrystä organisaatiosta ja sen yhteyksistä ympäröivään maailmaan eli systeemiin.

Kehittämistyössä vastattiin sille määriteltyihin tutkimuskysymyksiin: Miten uudistavaa ajattelua voi edistää ja millaista uudistava toiminta voi olla Diakonissalaitoksen konsernissa? Tutkimusaineistosta tunnistetuista nykytilan toiminnasta ja tulevaisuuden visioista on löydettävissä potentiaalia uudistavaan toimintaan. Tulokset osoittavat, että konsernin olisi perusteltua tarkastella uudistavan ajattelun potentiaalia ja siihen liittyviä mahdollisuuksia osana strategiatyötä ja tulevaa kehittämistä.

Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tulevaisuuskolmiota, joka ei välttämättä sovellu kompleksisten ilmiöiden syvälliseen analysointiin, mutta tarjoaa yksinkertaisen ja osallistavan välineen ilmiön alustavaan jäsentämiseen

(Inayatullah 2023, 3–4). Menetelmää käytettiin kehittämistyössä, koska uudistava ajattelu oli tutkimukseen osallistuville uusi ja osin abstrakti ilmiö. Tulevaisuuskolmion avulla osallistujat pystyivät tarkastelemaan ajatteluun menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden näkökulmista, mikä auttoi avaamaan keskustelua ja luomaan yhteistä ymmärrystä ilmiöstä. Menetelmä toimi sekä ideointiin että reflektiota tukevana.

Kehittämistyö opetti hallitsemaan uusia menetelmiä aineistonkeruuseen ja analysointiin, sekä prosessinhallintaitoja ja fasilitointia. Työ toteutettiin toimeksiantajan tarpeiden pohjalta, ja tutkimussuunnitelmaa, artikkelia sekä kehittämistuotoksia mukautettiin vastaamaan näitä tarpeita. Kehittämisprosessi syvensi asiantuntijuuttani vastuullisuudesta ja riskienhallinnasta. Työskentelyn aikana opin, miten uudistavan ajattelun kontekstisidonnaisuus asettaa haasteita, ja tämän vuoksi toimintaympäristön ja sen toimintojen hyvä tuntemus ovat keskiössä.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöprosessissa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön (HTK) periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023) sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen yleisiä eettisiä periaatteita (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019). Diakonissalaitoksen tutkimuseettinen toimikunta on myöntänyt tutkimusluvan ennen aineistonkeruuta (Diakonissalaitos 2025d). Tutkimukseen osallistuvilta on pyydetty kirjallinen suostumus henkilötietojen käsittelylle ja tutkimukseen osallistumiselle, sekä tiedotettu henkilötietojen käsittelystä ja tutkittavien oikeuksista. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019.) Suostumuslomakkeet ja tutkimusaineisto säilytettiin tietoturvallisesti, tietosuoja huomioiden.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkijan tekojen, valintojen ja ratkaisujen näkökulmista sekä tutkijan puolueettomuusnäkökulmasta (Vilka 2025, luku 5). Aineistonkeruu ja analysointi on tehty systemaattisesti ja prosessin vaiheet on dokumentoitu. Aineiston analyysissa huomioitiin, että työpajojen alkuperäisaineisto oli saatavilla ja siihen pystyi tarvittaessa palaamaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Tutkimusprosessi on kuvattu opinnäytetyöartikkeliin ja tehdyt menetelmävalinnat,

rajaukset, analyysitapa sekä tulokset ja johtopäätökset on kuvattu ja perusteltu artikkelissa.

Työstin opinnäytetyön omaan työpaikkaani, tutkijana noudatin tutkimuseettistä objektiivisuutta ja puolueettomuutta. Universaaliuus, yhteisöllisyys, puolueettomuus ja järjestelmällisen epäilyn periaate ovat tieteellisen toiminnan yleisiä sääntöjä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 21).

Tekoälytyökalua (ChatGPT, versio 4) käytettiin kehittämistyön valmisteluvaiheessa aiheeseen perehtymisen tukena sekä englanninkielisten aineistojen käännöksissä, tutkimusartikkelin otsikoinnissa ja abstraktissa. Tekoäly ei ole tuottanut kehittämistyön sisältöä, ja kirjoittaja vastaa tekstistä kokonaisuudessaan. Tekoälyn käyttö on toteutettu Lapin ammattikorkeakoulun tekoälyn vastuullisen käytön ohjeiden mukaisesti.

LÄHTEET

Direktiivi - 2022/2464 EN. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464, annettu 14 päivänä joulukuuta 2022, asetuksen (EU) N:o 537/2014, direktiivin 2004/109/EY, direktiivin 2006/43/EY ja direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta yritysten kestävyysraportoinnin osalta. Viitattu 28.9.2025 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464>.

Academy for Systems Change 2025. Systems Thinking Resources. Viitattu 4.10.2025 <https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/>.

Aoustin, E. 2023. Regenerative leadership: what it takes to transform business into a force for good. Field actions science reports 2023-11, Vol.25, 92-97. Viitattu 19.5.2025 <https://journals.openedition.org/factsreports/7359>.

Diakonissalaitos 2024. Vastuullisuusraportti 2024. Viitattu 21.9.2025 <https://www.hdl.fi/wp-content/uploads/2025/05/Diakonissalaitos-Vastuullisuusraportti-2024-FINAL.pdf>.

Diakonissalaitos 2025a. Meistä. Viitattu 1.3.2025 <https://www.hdl.fi/meista/>.

Diakonissalaitos 2025b. Arvot, visio ja strategia. Viitattu 20.2.2025 <https://www.hdl.fi/meista/strategia-ja-arvot/>.

Diakonissalaitos 2025c. Vastuullisuus Diakonissalaitoksella. Viitattu 18.3.2025 <https://www.hdl.fi/meista/vastuullisuus/>.

Diakonissalaitos 2025d. Tutkimusluvan hakeminen – lue tämä ennen kuin etenet. Viitattu 26.2.2025 <https://www.hdl.fi/blog/lupaprosessi-lue-tama-ennen-kuin-etenet/>.

Drupsteen, L. & Wakkee, I. 2024. Exploring Characteristics of Regenerative Business Models through a Delphi-Inspired Approach. Sustainability 2024-04, Vol.16 (7), 1–20. Viitattu 20.5.2025 <https://doi.org/10.3390/su16073062>.

Euroopan komissio 2019. Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, Eurooppaneuvostolle, Neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja Alueiden komitealle. Viitattu 3.3.2025 https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0003.02/DOC_1&format=PDF.

Euroopan unioni 2022. Yleinen tietosuojasetus (GDPR). Viitattu 6.5.2025 <https://eur-lex.europa.eu/FI/legal-content/summary/general-data-protection-regulation-gdpr.html>.

Fischer-Kreer, D., Greven, A., Desel, L. & Brettel, M. 2025. Measuring regenerative orientation: A new scale for firms' net-positive impact beyond sustainability. European management journal 2025-04. Viitattu 25.5.2025 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.04.008>.

Gibbons L. V. 2020. Regenerative—The New Sustainable? Sustainability 2020-07, Vol.12 (13), 5483. Viitattu 24.5.2025 <https://doi.org/10.3390/su12135483>.

Global Compact 2025. Agenda 2030 ja kestävä kehityksen tavoitteet (SDG). Viitattu 14.10.2025 <https://www.globalcompact.fi/agenda-2030>.

Hahn, T. & Tampe, M. 2021. Strategies for regenerative business. Strategic organization 2021-08, Vol.19 (3), 456-477. Viitattu 19.5.2025 <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ilmastolaki 423/2022. Viitattu 15.3.2025 <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2022/423>.

Inayatullah, S. 2023. The Futures Triangle: Origins and Iterations. World Futures Review 2023, Vol. 15, 1–10. Viitattu 3.11.2025 <https://doi.org/10.1177/19467567231203162>.

Jakonen, JP. 2023. Konsensustodellisuuden harha: Kerrostalomalli systeemisen muutoksen pohjana. Teoksessa p. Uusikylä & H. Jalonen (toim.) Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus Oy.

Jyväskylän yliopisto 2022. Johdatus donitsitalouteen. Viitattu 14.10.2025 <https://www.jyu.fi/fi/tutkimus/wisdom/donitsitalous/johdatus-donitsitalouteen>.

Järvensivu, P., Ahokas, J. & Toivanen, T. 2022. Tavoitteena reilu ja kestävä talous: Siirtymään tähtäävät aloitteet suomalaisessa keskustelussa ja politiikassa. Sitra muistio. Viitattu 14.10.2025 https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2022/06/sitra_muistio_tavoitteena_reilu_ja_kestava_talous_170622-2.pdf.

Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT working papers 137. Helsinki: VTT. Viitattu 1.3.2025 <https://publications.vtt.fi/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritys vastuulla. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, M. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ramm-Schmidt, M. 2025. Mitä on uudistava toiminta ja liiketoiminta? Diakonissalaitoksen webinaari 18.6.2025.

Rinnekodit 2025. Tulevaisuuskeskusteluiden raportti julki: enemmän yhteisöllisyyttä, vähemmän armottomuutta. Viitattu 11.11.2025 <https://www.rinnekodit.fi/ajankohtaista/tulevaisuuskeskusteluiden-raportti-julki/>.

Silvola, H., Peill, E., Aspholm, I. & Kaisanlahti T. 2024. ESG Kestävyysraportointi – Yritysjohdon vastuu ja mahdollisuus. 1. painos. Helsinki: ST-Akatemia Oy.

Suomen kestävän kehityksen toimikunta 2025. Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030. Viitattu 7.12.2025.
<https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>.

Suomen Riskienhallintayhdistys 2025. Strategiset riskit. Viitattu 1.3.2025
<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/strategiset-riskit.html>.

Suomen YK-liitto 2025. Planeetan rajat. Viitattu 13.9.2025
<https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys/planeetan-rajat>.

Suomen ympäristökeskus 2025. Ilmastotyö. Viitattu 24.3.2025
<https://www.hiilineutraalisuomi.fi/fi-FI/Ilmastotyö>.

Suomi, R. 2022. Systeemiajattelu – erottamaton osa tulevaisuudentutkimusta. Teoksessa H.-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi. Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 22.3.2025
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Tevere 2025. Aivoriihi. Viitattu 2.12.2025. <https://tevere.fi/aivoriihi/>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Viitattu 20.10.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 20.3.2025
https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 22.3.2025
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2025. Hallitus esittää: pörssilistaamattomien suuryritysten velvollisuus kestävyysraportointiin lykkääntyisi vuoteen 2027. Viitattu 5.11.2025. <https://tem.fi/-/hallitus-esittaa-porssilistaamattomien-suuryritysten-velvollisuus-kestavyysraportointiin-lykkaantyisi-vuoteen-2027>.

Uusikylä, P. & Jalonen, H. 2023. Systeemiajattelun alkeet ilmiölähtöistä ymmärrystä varten. Teoksessa P. Uusikylä & H. Jalonen (toim.) Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus Oy.

Valtioneuvosto 2025. Progress towards shared wellbeing of people and planet Voluntary National Review 2025 FINLAND, Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:71. Viitattu 14.10.2025 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-243-5>.

Vataja, K. 2023. Systeemisen muutoksen arviointi ja vaikuttavuus. Teoksessa P. Uusikylä & H. Jalonen (toim.) Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus Oy.

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

Vuori, J. 2021a. Tapaustutkimus. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.3.2025 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Vuori, J. 2021b. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.3.2025 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

WBCSD 2021. Visio 2050: Muutoksen aika. Viitattu 20.3.2025 https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/03/Visio-2050_Muutoksen-aika_WBCSD.pdf.

Ympäristöministeriö, 2025. Euroopan unionin ilmastopoliittika. Viitattu 2.3.2025 <https://ym.fi/euroopan-unionin-ilmastopoliittika>.

LIITTEET

- Liite 1. Padlet-alustan työpajapohjan kuvakaappaus
- Liite 2. Nykytilan sisällönanalyysin mukainen jaottelu
- Liite 3. Tulevaisuustyöskentelyn sisällönanalyysin mukainen jaottelu
- Liite 4. Uudistavuutta edistävän organisaation ominaisuudet sisällönanalyysin mukaisella jaottelulla
- Liite 5. Uudistavan ajattelun huoneentaulu

Liite 1 1(5) Padlet-alustan työpajapohjan kuvakaappaus



Ohjeistus työskentelylle

Millaista uudistava toiminta on Diakonissalaitoksella?

Pohdi hetki uudistavaa toimintaa omassa mielessäsi ja kirjaa mieleesi nousseita asioita ylös. (5min)

Jaa tämän jälkeen vierustoverin/-tovereiden kanssa ajatuksia uudistavasta toiminnasta. Kirjatkaa yhteisen keskustelun pohjalta asioita ylös. (10min)

Lopuksi kootaan yhteisesti, millaista uudistavaa ajattelua ja -toimintaa on tunnistettu.



NYKYTILA



Millaista uudistava toiminta on Diakonissalaitoksella?

Apukysymyksiä:

Mitä jo teemme hyvinvointia, osallisuutta ja kestävyyttä vahvistavasti?

Missä asioissa organisaatiomme tällä hetkellä antaa enemmän kuin ottaa (ympäristö, ihmiset, yhteisö..)?

Mitä asioita työssämme tehdään mielestäsi jo nyt tavalla, joka hyödyttää asiakkaita, yhteisöä tai ympäristöä enemmän kuin vain liiketoimintaa?

Millaisissa tilanteissa olet kokenut, että työssämme syntyy jotain uutta tai arvokasta yli "tavanomaisen"?



Ohjeistus

Tulevaisuuskolmio työskentelylle

Ryhmän koko: 4-5 hlöä
Työskentelyaika: 30 min
Ryhmätyöskentelyn jälkeen kukin ryhmä tekee nostot keskeisimmistä havainnoista, 5min / ryhmä

Tehtävässä tarkastellaan ja visioidaan uudistavaa toimintaa Diakonissalaitoksella.

- Menneisyyden paino
- Nykyhetken työntö
- Tulevaisuuden imu

Käykää läpi Tulevaisuuskolmion kolme näkökulmaa osioiden kysymyksiä pohtien. Keskustelkaa ja kirjoittakaa ajatukset kommentteina kolmion näkökulmien alle.

Nykyhetken työnnön tunnistamisessa voitte halutessanne hyödyntää Sitran trendikortteja.

♡ 0

💬 0

TULEVAISUUS



♡ 0

💬 0

Megatrendikortit



DOCX

Megatrendikortit

Voitte käyttää Sitran Megatrendikortteja tulevaisuuskolmion työskentelyssä nykyhetken työnnön tunnistamisen apuvälineenä. (Kortit 8kpl saa auki klikkaamalla yllä olevaa kuvaa)

"Trendikortit kuvaavat megatrendien taustalla vaikuttavia muutoksia. Niiden avulla voit venyttää ajatteluasi, ideoida uutta ja visioida, mitä tulevaisuus voisi olla."

-Sitra 2023

♡ 0

💬 0

Liite 1 4(5) Padlet-alustan työpajapohjan kuvakaappaus

The image shows a Padlet board with a light green background. It features four sticky notes and a central document. The sticky notes are purple with white text and icons. The central document is white with black text and a logo. Arrows indicate a flow from the left sticky note to the central document, and from the central document to the right and bottom sticky notes.

NYKYHETKEN TYÖNTÖ
Meneillään olevat muutosprosessit kuten talous, teknologia, kulttuuri jne.

Mihin suuntaan maailma kehittyy tällä hetkellä ja miten suuntaan voi vaikuttaa?

Mitä muutosprosesseja on käynnissä?

Mikä puskee tällä hetkellä muuttumaan tai muuttamaan asioita?
Näitä ovat esimerkiksi trendit ja muut muutokset yhteiskunnassa ja ihmisten elämässä.

0 0

Mahdollinen tulevaisuus: Uudistava toiminta Diakonissalaitoksella
Tulevaisuuskolmio

TYÖNTÖ Käynnissä olevat
IMU Tulevaisuuden imu
PAINO Menneisyyden paino

PDF
32537155 tulevaisuuskolmio.fi

0 0

TULEVAISUUDEN IMU
Kuvat tulevaisuudesta, unelmat, toiveet, suunnitelmat jne.

Minkälaisia positiivisia tulevaisuuskuvia (visio) on?

Mikä on parasta, mitä voisi tapahtua?
Tässä voi tarkastella erilaisia unelmia, suunnitelmia, visioita jne.

Kuvittele, että Diakonissalaitos olisi 10 vuoden päästä tunnettu uudistavasta toiminnasta. Mitä se käytännössä tarkoittaisi?

Mistä olisit ylpeä, jos konserni toimisi uudistavasti?

Millaisia vaikutuksia sillä olisi asiakkaisiin, organisaatioon, yhteiskuntaan ja ympäristöön?

0 0

MENNEISYYDEN PAINO
Jatkuvuudet, uskomusjärjestelmät, maailmankuvat, muutoksen esteet jne.

Millaisia rajoituksia ja esteitä menneisyys asettaa meille?

Mikä estää meitä pääsemästä eteenpäin?
Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset sitoumukset sitkeät uskomukset ja kestäättömät maailmankuvat, arvot tai ajattelumallit.

Mitkä asiat arjessa vaikeuttavat uusien ideoiden kokeilua tai rohkeampaa tekemistä?

0 0

Uudistavuutta tukeva organisaatio



Jatkakaa keskustelua pohtimalla ja kirjaamalla ylös, millaisia ominaisuuksia on uudistavuutta tukevassa/edistävässä organisaatiossa?

Apukysymyksiä:
Mitkä asiat auttavat meitä saavuttamaan toivotunlaisen tulevaisuuden, jota tulevaisuuskolmio-työskentelyssä on visioitu?

Millaista tukea, resursseja tai rohkaisua tarvitsisit, jotta voisit toimia uudistavammin?

Mitä pitäisi olla enemmän, jotta uudistava toiminta voisi toteutua?

♡ 0 💬 0

Liite 2 1(2) Nykytilan sisällönanalyysin mukainen jaottelu

ESG:n mukainen luokitus	Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Yhteiskuntavastuu (sosiaalinen vastuullisuus)	Osallisuus ja toimijuus	Asiakkaiden osallisuuden ja toimijuuden vahvistaminen	Edellytysten luominen osallisuudelle ja toimijuudelle Vaikuttamisen mahdollistaminen Asiakkaiden äänen ja näkökulmien arvostaminen
		Henkilöstön osallisuus	Henkilöstön osaamisen käyttö osallisuutta vahvistaen
	Yhteisöjen rakentaja	Yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen	Yhteisöllisyyden edistäminen Esteetön suunnittelu ja saavutettavuus Yhteistyö eri toimijoiden kanssa
		Paikallinen toimijuus	Toimintojen käyttöönotto ja paikallinen tuntemus
	Vaikuttamistyö	Vaikuttamismahdollisuudet	Vaikuttaminen päätöksentekoon Vaikuttaminen toimintoihin
	Eettisyys ja ihmisarvo	Arvostava kohtaaminen ja ihmisarvoinen elämä	Arvoperustainen toiminta Haavoittuvassa asemassa olevien tukeminen Asiakkaiden äänen ja näkökulmien arvostaminen
	Ammatillinen kehittyminen ja asiantuntijuuden jakaminen	Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen	Henkilöstön osaamisen tukeminen ja mahdollistaminen Henkilöstön vahvuuksien tunnistaminen ja

			ammattillisen itsetunnon vahvistaminen
		Osaamisen jakaminen työyhteisössä	Hyvien käytäntöjen jakaminen
		Asiantuntijuuden tarjoaminen organisaation ulkopuolelle	Asiantuntijatuki ja kumppanuudet
		Paikallisuuteen perustuva asiantuntijuus	Paikallisten tarpeiden tuntemus ja tarpeisiin vastaaminen
	Työhyvinvoinnin ja työolosuhteiden tukeminen	Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen	Työssä jaksamisen tukeminen Työhyvinvoinnin tukitoimet
		Turvallisuuskulttuuri	Turvallisuuden edistäminen
	Toiminnan ja palveluiden kehittäminen	Toiminnan tarkastelu ja kehittäminen tarpeisiin vastaten	Palveluiden räätälöinti Vaikuttavuuden ja laadun arviointi Innovaatiot ja uudenlaiset ratkaisut
Ympäristövastuu	Ympäristövastuu	Toiminnan ympäristövastuu	Vastuullisuus organisaatiossa Vastuullisuus palvelutoiminnassa Vastuullisuus kasvunhankkeissa Vastuullisuus hanketoiminnassa

Liite 3 1(3) Tulevaisuustyöskentelyn sisällönanalyysin mukainen jaottelu

Menneisyyden paino - Tulevaisuuskolmio-työskentely		
Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Organisaation rakenne	Organisaation rakenteelliset tekijät	Historiallinen jatkuvuus Omistajuuden vaikutus Organisaation rakenne ja hierarkia
Organisaation strateginen ohjautuvuus ja muutosvalmius	Strateginen ohjautuvuus	Strategian painopisteet Pitkäjänteisyyden puute
	Uudistumiskyky ja muutosvalmius	Uudistumiskyky Toimintojen kriittinen arviointi
Osaaminen ja tiedonkulku	Tiedonkulun käytännöt	Osaaminen Tiedonkulku
Organisaation tunnettuus	Organisaation tunnettuus ja sidosryhmien mielikuva	Historiaan perustuva mielikuva Tunnettuus suurelle yleisölle
Yhteiskunnalliset muutokset ja kriisit	Kriisit ja ulkoiset haasteet	Taloudelliset kriisit Toimialan haasteet ja muutokset Ulkoiset epävarmuudet

Liite 3 2(3) Tulevaisuustyöskentelyn sisällönanalyysin mukainen jaottelu

Nykyhetken työntö – Tulevaisuuskolmio-työskentely		
Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Organisaation kehitys- ja muutosvalmius	Uudistumiskyky ja muutosvalmius	Vastaaminen muuttuviin tarpeisiin Uudet palveluratkaisut Yhteiskehittäminen Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen
Ympäristön tila	Ilmastonmuutokseen vastaaminen	Ilmastonmuutoksen vaikutusten tunnistaminen ja toimet
Yhteiskunnalliset muutokset ja kriisit	Kriisit ja ulkoiset haasteet	Taloudelliset kriisit Toimialan haasteet ja muutokset Ulkoiset epävarmuudet ja muutokset

Liite 3 3(3) Tulevaisuustyöskentelyn sisällönanalyysin mukainen jaottelu

Tulevaisuuden imu – Tulevaisuuskolmio-työskentely		
Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Organisaation strateginen ohjautuvuus ja muutosvalmius	Päätöksenteon tuki	Tiedolla johtaminen
	Organisaatiokulttuuri	Kokeileva organisaatiokulttuuri
	Muutosvalmius	Vastaaminen yhteiskunnan muutoksiin Vastaaminen asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen Innovaatiot ja teknologia
	Riskienhallinta ja varautuminen	Ennakointi
Yhteiskunnallinen rooli ja vaikuttavuus	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Yleishyödyllinen toiminta
	Verkostomainen toiminta	Sidosryhmäosaaminen ja kumppanuustoiminta
Organisaation tunnettuus	Brändimielikuva	Brändin tunnettuus
Ympäristövastuu	Ilmastonmuutokseen vastaaminen	Ilmastonmuutoksen vaikutusten tunnistaminen ja toimet

Liite 4 Uudistavuutta edistävän organisaation ominaisuudet sisällönanalyysin mukaisella jaottelulla

Pääloukka	Yläluokka	Alaluokka
Organisaatiokulttuuri ja monimuotoisuus	Hyvinvointia ja osallisuutta tukeva organisaatio	Turvallinen ja välittävä ilmapiiri
	Monimuotoisuus organisaatiossa	Monimuotoisuus rekrytoinneissa
	Kokeileva kulttuuri ja innovatiivisuus	Luovuutta tukeva ilmapiiri
Organisaation päätöksenteko ja toiminta	Päätöksenteon tuki	Tiedolla johtaminen
	Teknologian hyödyntäminen organisaatiossa	Teknologia apuvälineenä
Asiakaslähtöisyys	Asiakaslähtöisyys ja osallistaminen	Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja kuuleminen

Uudistava ajattelija...

1

On utelias ja haluaa oppia.

2

On valmis muuttamaan vallitsevaa ajattelumalliaan.

3

Toimii yhdessä, dialogissa muiden kanssa ja arvostaa erilaisia näkökulmia.

4

Sallii keskeneräisyyden ja kokeilut.

5

Kääntää haasteet mahdollisuuksiksi.

6

Tarkastelee ilmiöitä osana laajempaa kokonaisuutta.

7

Tunnistaa, ettei haittoja vähentävä toiminta riitä, vaan tarvitaan elämää ylläpitää toimintaa.