



Diak
Puheenvuoro

47

ARI NIEMINEN (TOIM.)

YRITYSTEN MUUTOSKYVYKKYYS

KOHTI SOSIAALISTA JA TALOUDELLISTA
KESTÄVYYTTÄ

Diak

Ari Nieminen (toim.)

YRITYSTEN MUUTOSKYVYKKYYS

KOHTI SOSIAALISTA JA TALOUDELLISTA
KESTÄVYYTTÄ

YRITYSTEN VIHREÄ SIIRTYMÄ, MUUTOSKYVYKKYYS JA DIGITALISAATIO

REACT, Etelä-Suomi



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Yritysten
muutoskumppanina



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons
Nimeä-EiKaupallinen-EiMuutoksia 4.0
Kansainvälinen -lisenssillä.

DIAK **PUHEENVUORO** 47

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Adobe Firefly 2024

Taitto: PunaMusta Oy / Sisältö- ja suunnittelupalvelut

ISBN 978-952-493-432-9 (painettu)

ISBN 978-952-493-433-6 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2209 (painettu)

ISSN 2343-2217 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-433-6>

PunaMusta Oy

Tampere 2023

SISÄLLYS

Jari Karjalainen Johdanto: Verkostohankkeella tukea pk-yrityksille muutosten kohtaamiseen	5
Veera Semi Yritysten muutoskyvykkyys teknologisessa murroksessa	8
Venla Tuohino & Reetta Anttikoski Vihreä siirtymä sosiaali- ja terveystaloudessa - termiviidakosta työpaikkojen arkeen	19
Jaana Toikkanen & Venla Tuohino Monimuotoisuudesta muutosvoimaa	30
Ari Nieminen Yritysten yhteistyön ekosysteemi - yhteiskunnallisten yritysten tapaus	40
Anne Määttä Yhteensovittavalla johtamisella kohti parempia palveluja	51
Lena Segler-Heikkilä Vuorovaikutustaidot johtamistyössä ja niiden vaikutus työhyvinvointiin	64
Jari Karjalainen Yrittäjän työhyvinvointi pienyrityksen kulmakivenä	75

Dick

Jari Karjalainen

JOHDANTO: VERKOSTOHANKKEELLA TUKEA PK-YRITYKSILLE MUUTOSTEN KOHTAAMISEEN

Yritysten vihreä siirtymä, muutoskyvykkyys ja digitalisaatio (REACT, Etelä-Suomi) -hanke yhdistää yhdeksän ammattikorkeakoulun¹ asiantuntijuuden Etelä-Suomen yrityksiin ja yrittäjiin. Ammattikorkeakoulujen verkostoyhteistyön avulla on hankkeessa pyritty elvyttämään covid-19-pandemian aiheuttaman taantumun seurauksia sekä luomaan tärkeitä tukitoimia elinkeinoelämälle tuomalla yrittäjien lähelle uusia ja heidän tarpeidensa mukaisia mahdollisuuksia.

Hankkeen tavoitteena on ollut kehittää ja levittää nopeasti uudenlaisia oppimiskokonaisuuksia sekä toteuttaa tapahtumia, jotka tukevat yritysten muutoskykyä vihreässä siirtymässä ja uuden digitaalisen teknologian hyödyntämisessä. Tärkeä väline ovat olleet yrittäjille tuotetut netissä toteutetut avoimet mikrokurssit ja näiden oppimateriaalit.

Vihreän siirtymän avulla tuetaan talouden rakennemuutosta, vähennetään kasvihuonekaasuja ja rakennetaan hiilineutraalia yhteiskuntaa. Hiilineutraaliin toimintaan pääseminen on monimutkainen systeeminen muutos, joka vaatii uusia innovaatioita ja uusien teknologioiden käyttöönottoa. Kestävä systeeminen muutos edellyttää lisäksi uusia toiminta- ja yhteistyömalleja, ja niiden rakentumista Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak) on hankkeessa tukenut.

Hankkeen toimenpiteitä on suunnattu erityisesti mikro- ja pk-yrityksille. Ne käyttävät ammattikorkeakoulujen tarjoamia kehittämisspalveluita merkittävästi vähemmän kuin suuret yritykset, koska pienillä yrityksillä ei ole uusien toimintamallien kehittämiseen ja kokeiluun samassa määrin resursseja eikä mahdollisuuksia kuin suuryrityksillä.

¹ Ammattikorkeakoulu Arcada, Diakonia-ammattikorkeakoulu, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu, Humanistinen ammattikorkeakoulu, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, LAB-ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu, Metropolia Ammattikorkeakoulu

Muutoskykyinen yritys pystyy ylläpitämään toimintakykyään ja liiketoimintaansa toimintaympäristön muuttuessa ja valmistautumaan samalla myös oman toimintansa sopeuttamiseen entistä enemmän vihreän siirtymän tavoitteita tukeväksi. Hankkeessa tarjottavat oppimiskokonaisuudet ja tapahtumat tukevat muutokseen kasvattamisen ohella myös yritysten johdon osaamista vastuullisessa johtamisessa.

Diakin osahanke on tukenut yritysten muutokseen työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämässä sekä monimuotoisten työyhteisöjen kehittämisessä. Toimenpiteitä on pyritty suuntaamaan erityisesti pienille sosiaali- ja terveysalan yrityksille sekä yhteiskunnallisille yrityksille. Yhteiskunnallinen yritys ei ole rajattu mihinkään yhtiömuotoon, vaan se voi olla osakeyhtiön lisäksi esimerkiksi osuuskunta tai liiketoimintaa harjoittava säätiö tai yhdistys. Sen vuoksi katse on kohdistettu perinteisten pk-yritysten ohella myös järjestökenttään.

Mikrokurssien lisäksi Diak on toteuttanut työpajoja, joissa on tuettu organisaatioiden ja niiden henkilöstön muutokseen kehittämällä vuorovaikutustaitoja ja valmentamalla kohtaamaan eri kulttuureista tulevia henkilöitä. Monimuotoiset työyhteisöt ovat ajankohtainen asia, sillä maahanmuuttajat muodostavat merkittävän osan työllisestä työvoimasta ja pääkaupunkiseudulla heidän määränsä on joissakin ammattiryhmissä ajoittain yli kolmannes työntekijöistä. Ajankohdainen teema on myös tekoälyn tuomat mahdollisuudet, ja niiden tunnistamista on hankkeen tilaisuuksissa ja työpajoissa pyritty edistämään. Lisäksi on nostettu esiin yhteiskunnallisen yrittämisen mahdollisuuksia tulevaisuuden yritysmuotona. Työelämän tuottavuusvaatimusten kasvaessa myös mielenterveyshaasteet ja niihin vastaaminen ovat tulleet aiempaa tärkeämmiksi yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Vuorovaikutustaitojen vahvistaminen, ratkaisukeskeisyys ja kannustavan työilmapiirin luominen tukevat kaikki yhdessä työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Tässä Diakin osahankkeen päätteeksi laaditussa julkaisussa tuodaan esiin Yritysten vihreä siirtymä, muutokseenvalmius ja digitalisaatio -hankkeen keskeisiä teemoja monista näkökulmista. Julkaisun artikkelit kertovat muutoksista, jotka ovat toisaalta erillisiä, mutta nivoutuvat myös yhteen monilla tavoilla. Näiden muutosten ymmärtäminen lisää yritysten muutokseenvalmiutta. Julkaisun seitsemän artikkelia käsittelevät seuraavia aiheita.

Monien talouden ja yhteiskunnan muutoksien taustalla on teknologian muutoksia. Tästä syystä Veera Semi tarkastelee julkaisun ensimmäisessä artikkelissa teknologian murrosta. Teknologian murrokseen on yhtynyt poliittinen tarve saada aikaan vihreä siirtymä, jotta ilmaston lämpenemiseen ja muihin ympäristö-

ongelmiin saataisiin vastauksia. Venla Tuohino ja Reetta Anttikoski tuovat esille vihreän muutoksen merkitystä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Yksi nykyisen murroksen osa-alueista on ollut työvoiman monimuotoistuminen, johon yritysten on hyvä vastata. Jaana Toikkanen ja Venla Tuohino analysoivat artikkelissaan monimuotoisuuden muutosvoimaa.

Yritykset ovat tärkeitä talouden toimijoita, mutta menestyäkseen ne tarvitsevat yhteistyötä yritysten, asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa. Tätä teemaa käsittelevät artikkeleissaan Ari Nieminen (yritysten ekosysteemit) ja Anne Määttä (yhteensovittava johtaminen). Yrittäjän ja yrityksen henkilökunnan työhyvinvointi on yrityksen menestyksen edellytys. Lena Segler-Heikkilä tarkastelee työhyvinvointia johtamistyön vuorovaikutustaitojen näkökulmasta ja Jari Karjalainen keskittyy yrittäjän hyvinvointiin.

Veera Semi

YRITYSTEN MUUTOSKYVYKKYYS TEKNOLOGISESSA MURROKSESSA

Teknologia muutosvoimana

Moni keksintö on muuttanut koko ihmiskunnan historian suuntaa. Ilman tulentehtotaitoa saattaisimme vieläkin elää luolissa, keräillä maan antia ja metsästää riistaa. Ilman teollista vallankumousta moni meistä tuskin naputtelisi tietokonetta ja tuijottaisi ruutuja aamusta iltaan, vaan sen sijaan viettäisimme nykyistä huomattavasti lyhyemmän elämämme maataloustöissä.

Tällä hetkellä muutoksen ajurina on vahvasti *teknologia*. Käsitteenä se voidaan ymmärtää monella tavalla, eikä yksiselitteisestä määritelmästä ole sopua tutkijoiden kesken (Schatzberg, 2018, s. 1–3, s. 10; Huhtasalo, 2022, s. 449). Tässä artikkelissa teknologialla tarkoitetaan tieteen sovelluksena syntyneitä työkaluja, menetelmiä ja järjestelmiä. Teknologia voi olla käsinkosketeltavaa, kuten älypuhelin, pankkikortin lukulaite tai raitiovaunu. Teknologia voi olla myös aineetonta, kuten esimerkiksi tekoäly, algoritmit, ohjelmistot ja pilvipalvelut.

Teknologinen kehitys on ollut viimeisellä vuosisadalla kiihtyvää. Maailman talousfoorumien mukaan elämme neljännen teollisen vallankumouksen aikaa (WEF, 2023). Sen keskiössä on erityisesti aineeton teknologia, mikä tekee kokomullistuksen käsittämisestä vaikeaa. Algoritmit, ohjelmistot ja palomuurithan eivät ole silmin havaittavissa eikä niiden toimintaedellytyksistä tai mahdollisuuksista välttämättä saa selkoa ilman insinöörin tutkintoa.

Digitalisaatio etenee nopeasti, eikä sitä voi pysäyttää. Sen vuoksi jokaiselta työelämässä mukana olevalta edellytetään muutoskyvykkyyttä, joka tarkoittaa niin yksilön kuin organisaation kykyä sopeutua ja mukautua muutoksiin sekä hyödyntää muutospotentiaalia omaksi edukseen. Yritykset tulevat tarvitsemaan kykyjä tunnistaa muutostarpeita ja omaksua uusia toimintatapoja ja työvälineitä sekä uuden oppimisen taitoa. Lisäksi niiden täytyy osata strategisesti ohjata muutoksia ja esimerkiksi teknologian tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Paljon puhuttu elinikäinen oppiminen tulee vain entistä ajankohtaisemmaksi.

Kun digitalisaatiota ja lisääntyvää teknologian hyödyntämistä ei voi paeta, kuinka siihen voisi varautua? Tämä artikkeli esittelee neljä näkökulmaa digitalisoituvaan työelämään, jossa tarvitaan tulevana vuosina muutoskyvykkyyttä. Te-

koäly saa itseoikeutetusti ensimmäisen lukunsa, sillä sen arvioidaan vaikuttavan työelämään merkittävästi seuraavan viiden vuoden aikana. Toisessa osiossa käsitellään teknologioita, jotka tulevat yhdistämään virtuaalimaailmaa todelliseen maailmaan. Näihin lukeutuvat muun muassa VR- ja AR-teknologiat ja metaversumi. Kolmannessa osiossa pohditaan, millaisia taitoja teknologian esiin marssin rinnalle tarvitaan tulevaisuuden työelämässä.

Teknologinen kehitys tuo kiistatta monia etuja mukanaan, mutta täysin riskitöntä se ei ole. Siksi neljäs osio käsittelee digitalisaation varjopuolia, jotka jokaisen olisi hyvä tiedostaa ja tunnistaa. Ihmiset hyödyntävät teknologiaa, joka voi auttaa ratkomaan kiperiä ongelmia, mutta samalla se voi luoda uusia esimerkiksi rikollisten käsissä. Moniin kehitteillä oleviin teknologioihin liittyy itsessään merkittäviä eettisiä ja tietoturvallisia kysymyksiä. Edes tekoäly ei pysty ihmisen kaltaiseen eettiseen harkintaan. Sen vuoksi on syytä olla kiinnostunut paitsi teknologioiden kehittämisestä myös niiden kesyttämisestä, jotta ne todellakin toimivat ihmisten hyväksi ja avuksi. Kriittistä keskustelua tarvitaan.

Miksi yrittäjän kannattaisi seurata teknologista kehitystä ja lähteä parhaansa mukaan opiskelemaan aiheesta ja hyödyntämään uusia työkaluja? Yksinkertaisesti sen takia, että kilpailija tekee niin varmasti. Esimerkiksi paljon tiedonkäsittelyä vaativaa työtä tekoäly voi nopeuttaa paljon. Jos painokone on saatavilla, ei kannata jäädä kopioimaan kirjoja käsin. Toiseksi teknologioiden kehittyminen voi tuoda mukanaan tietoturvariskejä, joihin nykyiset laitteet ja ohjelmistot eivät kykene vastaamaan. Yrityksillä on suuri vastuu taata esimerkiksi asiakastietojensa turvallinen säilyttäminen.

Tekekö tekoäly pian tylsät tehtävät?

Jos vuodelta 2023 pitäisi nimetä yksi teknologinen edistysaskel, moni valitsisi tekoälyn. Vuoden 2022 lopulla julkaistu ChatGPT nosti viimeistään tekoälyn puheenaiheeksi, joka on kaikkialla. Jopa arvovaltaisista listauksistaan tunnettu amerikkalainen aikakauslehti *Time* valitsi hiljattain 100 tämän hetken merkittävintä tekoälyosaajaa (Jacobs, 2023). Tekoäly ei ole enää kaukainen tulevaisuuden visio. Stanfordin yliopiston ihmiskeskeisen tekoälykeskuksen johtaja ja Timen listaltakin löytyvä Fei-Fei Li on tutkinut tekoälyä liki vuosituhaten alusta, jolloin tekoälystä olivat kiinnostuneita lähinnä tietojenkäsittelytiedettä opiskelleet tai koodausta harrastavat. Hän on sanonut, että tekoäly on nyt ensi kertaa kaikkien siitä kiinnostuneiden hyödynnettävissä ja ymmärrettävissä. (Stanford Online, 2023.) Nyt on jo esimerkiksi täysin mahdollista koodata ja suunnitella ohjelmis-

toja erilaisten sovellusten avulla ilman varsinaista koodausosaamista. Tekoäly osaa ohjeiden eli kehotteiden avulla esimerkiksi rakentaa puhelinsovelluksen tai suunnitella logon yritykselle.

On todennäköistä, että tekoäly tulee muuttamaan joillakin aloilla työskentelyä paljon. Tekoälyn vaikutuksia seurataan mielenkiinnolla ja osittain kauhulla esimerkiksi tilitoimistoissa ja käännösälalla. Joidenkin arvioiden mukaan tekoäly pystyisi muutamassa vuodessa ratkomaan jopa kiperimmät veropulmat ja tekisi näin kirjanpitäjän ja palkanlaskijan työt turhiksi (Fredman, 2023). Tekoälyn hyödyntäminen voi aiheuttaa niin sanottua luovaa tuhoa työmarkkinoilla eli joidenkin töiden vähentymistä, mutta samalla se luo myös uusia osaamistarpeita yrityksille ja niiden työntekijöille.

Miksi juuri tekoälyyn kohdistuu niin valtavat odotukset? Tekoäly tarjoaa valtavan potentiaalín automatisoida tehtäviä, jotka ovat aikaisemmin vaatineet ihmisen työpanosta. Automatisointi ja tehostaminen voivat säästää aikaa ja resursseja, ja ne tarjoavat samalla mahdollisuuden keskittyä luovempiin ja enemmän arvoa tuottaviin tehtäviin. Mielipidekirjoitusten kestoaihe on jo pitkään ollut ongelma, jossa asiantuntijoiden työajasta suuri osa menee esimerkiksi erilaisten tietojen syöttämiseen tietokantoihin tai raportointiin. Ongelman juurisyy on tukihenkilöstön vähentynyt määrä organisaatioissa. Se on usein seurausta kulujen karsimisesta ja liiasta luottamuksesta siihen, että digitaalisten järjestelmien avulla työntekijät voisivat hoitaa nämä tehtävät nopeasti työn ohessa.

Sarjayrittäjä Sami Kuusela totesi tämän hankkeen Avaimet yrittäjän kestävään muutokseen -pääöstapahtumassa (henkilökohtainen tiedonanto, 23.10.2023), että teknologia on vielä toistaiseksi epäonnistunut siihen liitettyjen lupauksien lunastamisessa. Teknologian piti sujuvoittaa työntekoa, mutta digitalisaatio on näyttäytynyt työelämässä erilaisina toimimattomina tietojärjestelminä, joiden käyttäjiksi kaikki työntekijät ovat tahtomattamaan joutuneet. Syy ei ole teknologian, vaan oikeastaan ongelma johtuu siitä, että johdolla, työntekijöillä ja erilaisen ohjelmistojen ja tietojärjestelmien tuottajilla ei ole samaa kuvaa tarpeista ja haasteista teknologian hyödyntämisessä. Tekoälyn integrointi voi tehdä digitaalisista ohjelmistoista ja tietojärjestelmistä entistä mukautuvampia. Joissain tapauksissa voi olla mahdollista kouluttaa tekoälystä sihteerin, joka osaa poimia, syöttää ja analysoida tietojärjestelmiin tallennettavan datan itsenäisesti. Tämä vapauttaa työntekijöiden aikaa ja energiaa muihin tehtäviin, jotka vaativat ihmismielen ja aivojen ainutlaatuista osaamista.

Word Economic Forum julkaisee joka toinen vuosi raportin työelämän tulevaisuudesta. Vuoden 2023 raportissa tekoäly on otettu merkittävästi esille. Jopa 85

% tutkituista organisaatioista pitää uusia teknologioita todennäköisimpänä trendinä, joka tulee luomaan muutostarpeita organisaatiossa. Samoin yli kolme neljäsosaa yrityksistä ilmoitti, että ne ottavat osaksi toimintaansa tekoälyn, datan hyödyntämisen ja pilvipalvelut seuraavan viiden vuoden aikana. (World Economic Forum, 2023.) Monet yritykset hyödyntävät jo nyt tekoälyä erityisesti tiedon käsittelyssä. DNA:n teknologiatrendit 2023 -raportin mukaan suomalaiset yritykset hyödyntävät tekoälyä esimerkiksi finanssialalla riskianalyyseissä ja sijoitusten hallinnassa. Kuitenkaan monet teollisuusyritykset eivät vielä hyödynnä tekoälyä kovin paljoa, ja pk-yrityksissä sen käyttö vaihtelee suuresti. (DNA, 2023.) Julkisella sektorilla tekoälyä sovelletaan esimerkiksi terveydenhuollossa. HUS on pilotoinut algoritmia, joka pystyy tunnistamaan aivoverenvuotoja tietokonetomografiakuvista (HUS, 2023).

Vaikka tekoäly tarjoaa valtavia mahdollisuuksia, on myös tärkeää tarkastella sitä kriittisesti. Tekoälyn käyttöönotto ja sen tehokas hyödyntäminen vaativat investointeja ja osaamisen kehittämistä. Sekään ei ole täysin ongelmatonta, mikäli tekoäly tosiaan korvaisi ihmistyövoimaa tietyillä aloilla. Tällainen muutos vaikuttaisi väistämättä työpaikkojen saatavuuteen ja työntekijöiden osaamistarpeisiin. Alasta riippuen työntekijöiden uudelleen kouluttaminen ja siirtyminen toisiin työtehtäviin voisi olla mutkikasta. Tekoälyn käyttöönotto voi omalta osaltaan kiihdyttää työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaa.

Konsulttiyhtiö KPMG:n kyselyssä finanssialan johtajista jopa 71 % oli sitä mieltä, että tekoälyn kehityksen, hyödyntämisen ja riskien seuraaminen on vaikeaa. Jopa kolme neljäsosaa finanssialan johtajista epäili, että tekoälyyn liittyvät liiketoimintamahdollisuudet voivat olla enemmän mielikuvia kuin todellisuutta. Teollisuusalan yritysjohtajista liki 90 % oli samaa mieltä finanssialan johtajien kanssa. (KPMG, 2021.) Finanssialan johtajien pessimismi herättää kysymyksiä varsinkin, kun finanssiala on yksi niistä sektoreista, joissa tekoälyä on sovellettu jo varhain.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tekoäly tulee muuttamaan työelämää ainakin joillakin sektoreilla suuresti. Digitalisaation aikakaudella erityisesti datan määrä on kasvanut valtavasti, ja tekoäly voi olla hyvä apuri tietokantojen ja datamassojen käsittelyssä. Samalla on hyvä muistaa, mitä eroa on tekoälyllä ja ihmisen älykkyydellä. Tekoäly koulutetaan suurilla datamäärillä, minkä vuoksi sen päätelmät nojaavat aina yleistyksiin. Tekoäly ei osaa arvioida kriittisesti esimerkiksi ennakkoluulojen vaikutusta johtopäätökseen. Tästä lisää artikkelin neljännessä osiossa.

Näkymätön teknologia voi pian tulla näkyväksi

Nykyään teknologia ei rajoitu enää vain laitteisiin tai digitaaliseen ympäristöön. Tulevaisuudessa teknologia tulee sulautumaan entistä enemmän osaksi fyysistä maailmaa, jossa se vaikuttaa ihmisten arjen sujuvuuteen ja elinympäristöihin. Kehityksen taustalla ovat kasvanut datan keruu ja sen älykäs hyödyntäminen. Merkittäviä määriä dataa kerätään liikenteestä, ilmanlaadusta, energiankäytöstä, laitteiden kunnosta ja jopa ihmisten päivittäisestä elämästä. Tekoäly käsittelee tätä dataa tehokkaasti ja muuttaa sen hyödylliseksi tiedoksi, esimerkiksi liikenteen optimoinniksi, huoltoaikatauluiksi tai käyttäjille suunnatuiksi suosituksiksi. (Dufva ym., 2023.)

Kehitys ei kuitenkaan rajoitu pelkästään datan keräämiseen ja sen hyödyntämiseen. Virtuaalisen ja niin sanotun oikean maailman rajat ovat hämärtyneissä. Riskinä tämän kaltaisissa sovelluksissa on todellisuuden personointi, jolloin ihmisten kokemuksen lisäksi myös heidän havaintonsa todellisuudesta voivat olla hyvin erilaisia. Esimerkiksi piilolinssien tapaan käytettävät virtuaalilinsit mahdollistavat digitaalisten sisältöjen yhdistämisen oikeaan maailmaan. (Dufva ym., 2023.) Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että lenkkeilijä näkisi merkityn reitin suoraan näkökentässään tai ruokaostoksia tekevän ihmisen silmissä välkkyisivät kauppalistalla olevat asiat.

Keskeisiä teknologioita tässä muutoksessa ovat lisätty todellisuus (AR) ja tehostettu todellisuus (MR). Lisätty todellisuus yhdistää digitaaliset elementit todelliseen maailmaan ja tarjoaa näin interaktiivisia kokemuksia todellisesta maailmasta usein älylaitteen välityksellä. Esimerkki tämän teknologian hyödyntämisestä on suureen suosioon noussut Pokémon GO -pelisovellus. Tehostettu todellisuus (MR) puolestaan yhdistää digitaalisen ja todellisen maailman niin, että fyysiset ja virtuaaliset elementit voivat vuorovaikuttaa toisiinsa. Tunnettu käytännön sovellus tästä on Microsoft HoloLens -virtuaalilasit, joiden avulla käyttäjä voi nähdä hologrammeja ja ohjata niitä äänellään ja eleillään. Laseja voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutustarkoituksessa. Niiden avulla vaikkapa lääketieteen opiskelijat voivat opiskella ihmisen anatomiaa virtuaalitodellisuutta hyödyntäen.

Teknologiayrityksillä on vahva halu viedä vuorovaikutusta entistä enemmän digitaalisiin ympäristöihin (vrt. Lena Segler-Heikkilän artikkeli vuorovaikutustaidoista johtamistyössä). Tunnetuin esimerkki tästä on metaversumi, joka tarkoittaa virtuaalista maailmaa, jossa ihmiset voivat vuorovaikuttaa toistensa ja digitaalisten elementtien kanssa. Tämä kehitys ei kuitenkaan ole täysin riskitöntä, sillä datavalta on keskittynyt muutamalle multikansalliselle teknologiayritykselle. Sekä

ihmiset että yhteiskunnat voivat kärsiä, jos datan hyödyntämiselle ei synny yhteisiä sääntöjä ja jos alan kehitystä hallitsevat vain muutamat jättiyhtiöt. (Dufva ym., 2023.)

Toisaalta metaversumi voi tuoda uusia mahdollisuuksia esimerkiksi etätyöhön, sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja viihteeseen. Voisivatko työpaikat esimerkiksi luoda metaversumiin virtuaalisia kahvihuoneita, joissa sekä toimistolla että etänä olevat työntekijät voisivat kahvitella saman pöydän ääressä? Ei kuitenkaan ole varmaa, miten virtuaalinen ympäristö vaikuttaisi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimusten mukaan esimerkiksi etätyö on vaikuttanut osittain negatiivisesti vuorovaikutukseen työpaikoilla. Etätyöskentelijät ovat jääneet kaipaamaan lisää vuorovaikutusta niin kollegoiden kuin esihenkilön kanssa, ja vuorovaikutus on epäonnistunut helpommin. Lisäksi työntekijät ja esihenkilöt ovat raportoineet, että kollegoihin on hankalampi tutustua eikä luottamusta synny yhtä helposti. (Ranki, 2023, s. 22–24; Malmi, 2023, s. 30–34; Blomberg, 2021, s. 27–34.)

Kun teknologia ei enää rajoitu laitteisiin, se avaa uusia mahdollisuuksia. Yrittäjille tämä voi olla ainutlaatuinen tilaisuus kehittää uudenlaisia, teknologiaa hyödyntäviä palveluita ja tuotteita, jotka eivät kuitenkaan ole sidottuja laitteisiin. Samalla on kuitenkin hyvä muistaa eettiset ja yhteiskunnalliset kysymykset, jotta teknologiaa hyödyntävät innovaatiot palvelisivat kaikkia ihmisiä reilulla ja kestäväällä tavalla. Tarvitaan vahvempia sääntöjä ja eettisiä ohjeita teknologian käytölle, jotta sen mahdollisuudet hyödyttävät kaikkia yhteiskunnan jäseniä.

Tulevaisuus on muutakin kuin teknologiaa

Tällä hetkellä on paljon toiveikkuutta siitä, että teknologia voitaisiin valjastaa ratkaisemaan useita hyvin monitahoisia ongelmia, kuten esimerkiksi energiakriisiä tai ilmastonmuutosta. Tällä hetkellä sellaisia teknologioita ei vielä ole, joten koko ihmiskunnalle voi olla riskialtis valinta luottaa liiaksi teknologiseen kehitykseen ja jättää kompleksisten ongelmien ratkominen tulevaisuuden keksintöjen varaan. Sen takia tulevaisuuden työelämässä tullaan tarvitsemaan myös monia muita vahvuuksia kuin teknistä osaamista ja nippelitietoa, jotta digitalisaatiosta ja teknologian kehittämisestä saadaan kaikki hyöty.

Teknologian nopea kehitys ja yhteiskunnalliset muutokset ovat sekä haasteita että mahdollisuuksia. Vaikka muutosten vauhti voi tuntua kiihtyneen, Sitran megatrendit 2023 -raportti muistuttaa, että suuret kehityskulut ovat suhteellisen pysyviä. Sitran mukaan tulevaisuutta onkin syytä tarkastella menneisyyden painon, tulevaisuuden imun ja nykyhetken työnnön kautta. Menneisyyttä tarkastelemalla

voi tunnistaa polkuriippuvuuksia ja ymmärtää, millaiselle pohjalle nykyisyys ja tulevaisuus rakentuvat. Nykyhetken työntö tarkoittaa juuri nyt käynnissä olevia muutoksia ja kehityskulkuja. Tulevaisuuden imu tarkoittaa mahdollisia tulevaisuuksia ja uhkakuvia, jotka voidaan kuvitella menneisyyden ja nykyhetken pohjalta. (Dufva ym., 2023.)

World Economic Forumin mukaan lähitulevaisuudessa suurimpia työpaikkoja synnyttäviä muutoksia ovat sijoitukset vihreään siirtymään, vastuullisuuskriteeristöjen leviäminen laajempaan käyttöön ja tuotantoketjujen läpinäkyvyysvaatimukset (WEF, 2023). Yhä useammat yritykset suuntaavat resurssiaan vihreään siirtymään ja kestävään kehitykseen, mikä on ollut jo joitakin vuosia maailmanlaajuinen trendi. Myös valtioiden toimet ja sääntely kannustavat yrityksiä tähän suuntaan. Teknologisen kehityksen lisäksi yrityksiä on syytä pysyä mukana vihreässä siirtymässä. Monesti työelämästä puhuttaessa kuuleekin käytettävän käsitettä tuplasiirtymä, jolla tarkoitetaan vihreän ja digitaalisen siirtymän yhtäaikaista vaikutusta (ks. Venla Tuohinon & Reetta Anttikosken artikkeli vihreästä siirtymästä sosiaali- ja terveyspalveluissa).

Kun tekoäly hoitaa rutiinitehtävät, syntyy uusia työtehtäviä, joita ei vielä osata ennustaa. Muutoskyvykkyys ja valmius jatkuvaan oppimiseen ovat keskeisiä ominaisuuksia, kun työelämä ja liiketoimintaympäristö jatkavat nopeaa muutostaan. Tulevaisuuslukutaitoa on esitetty jopa uudeksi kansalaistaidoksi. Tulevaisuudentutkija Minna Halonen (2023) listaa tulevaisuuslukutaidon kahdeksaksi keskeiseksi osa-alueeksi moninaisten tulevaisuuksien hahmottamisen, systeemiajattelun, aikaperspektiivin, kriittisen ajattelun, luovan ajattelun, proaktiivisen ja vastuullisen toiminnan, epävarmuuden hyväksymisen ja reflektion. Myös Sitra listaa yhdeksi megatrendiksi jatkuvan osaamisen kehittämisen korostumisen. Sitra ennustaa, että uuden oppimisen, luovuuden ja kokonaisuuksien hahmottamisen taitojen merkitys kasvaa. (Dufva ym., 2023.)

Puhtaan teknologisen osaamisen lisäksi tulevaisuudessa tarvitaan osaamista teknologian yhteiskunnallisten vaikutusten ja eettisten kysymysten ymmärtämiseen. Valtioneuvoston Digikompassi 2030 -selonteossa nämä taidot sisällytetään digitaaliseen sivistykseen, jolla tarkoitetaan tietoja ja taitoja osallistua digimaailmaan turvallisesti ja tasavertaisena sekä arvioida paitsi digitaalisia sisältöjä myös digitalisaation vaikutuksia eettisesti ja kriittisesti (Valtioneuvosto, 2022, s. 33). Huolenaiheena on, että teknologinen osaaminen luo eriarvoisuutta eri ikä- ja väestöryhmien välille tulevaisuudessa (Dufva ym., 2023). Tekoäly saattaa tulla avuksi moniin tehtäviin, mutta sen ei uskota voivan korvata ihmiskontaktia ja empatiaa. Onkin mielenkiintoista nähdä, tuleeko hyvästä vuorovaikutuksesta ja henki-

lökohtaisesta palvelusta pian kilpailuetu yrityksille. Jos suuret yritykset siirtävät asiakaspalveluaan entistä enemmän chatbottien ja algoritmien harteille, voi pienille ja keskisuurille yrityksille avautua mahdollisuus kilpailla inhimillisellä palvelulla ja ihmiskontaktilla.

Myös uhkakuvia on näköpiirissä

Tunnetun sanonnan mukaan tuli on hyvä renki mutta huono isäntä. Sama pätee myös moniin teknologioihin. Siksi digitaalisten laitteiden ja palveluiden turvallisuuden takaamiseksi ja ihmisistä kerätyn datan läpinäkyvän ja kontrolloidun hyödyntämisen varmistamiseksi tarvitaan sääntelyä. Ongelmana teknologia-alalla on se, että kehitys on ollut niin nopeaa, ettei lainsäädäntö pysy sen mukana. Toisaalta liika etukäteissääntely voi myös estää innovaatioita, joilta teknologia-alalla odotetaan paljon.

Sitra nimeää kiihtyvän kilpailun digivallasta yhdeksi vuoden 2023 megatrendistä. Tulevaisuustalo ennustaa, että teknologian ja datan tullessa yhä tiiviimmin osaksi ihmisten arkea ja työelämää haasteeksi nousee digivallan keskittyminen. Nopea digitaalinen kehitys viime vuosina on kiihdyttänyt myös kerättävän datan määrää ja hyödyntämistä. Kehityksen varjoissa lymyävät vajavaisista pelisäännöistä ja perässä laahaavasta säätelystä johtuvat riskit. Euroopan unioni on ollut eturintamassa luomassa lainsäädäntöä, joka takaisi yhteiset pelisäännöt digimaailmaan. Toiminnallaan EU pyrkii vaikuttamaan siihen, että myös kansainvälisesti sovittaisiin esimerkiksi datan ja tekoälyn käytöstä. (Dufva ym., 2023.) Myös yli 1 000 teknologia-asiantuntijaa, heidän joukossaan esimerkiksi Teslan perustaja Elon Musk, vaativat maaliskuussa 2023 tekoälyn kehityksen keskeyttämistä puoleksi vuodeksi (Woollacott, 2023).

Konsulttiyhtiö KPMG:n tutkimuksessa yritysjohtajat nostivat suurimmiksi huolenaiheiksi tekoälyn hyödyntämisessä turvallisuuden, eettisyyden ja yksityisyydensuojan. Yritysjohtajat pitivät yrityksen sisäistä eettistä sääntelyä tärkeänä. (KPMG, 2023.) Sisäisten riskien lisäksi yritysten on syytä tarkastella ulkoisia riskejä, joihin lukeutuu esimerkiksi kasvava kyberrikollisuus. Esimerkiksi tekoäly on jo nyt kasvattanut huomattavasti tietojenkalastelun uskottavuutta. Digitaalisen ja todellisen maailman lähentyminen voi tarjota rikillisille mahdollisuuksia esimerkiksi identiteettivarkauksiin virtuaalisessa maailmassa. Deep face -teknologiat heikentävät digitaalisen sisällön luotettavuutta entisestään ja kasvattavat tarvetta kriittisyydelle ja arviointikyvyille oikean tiedon erottamiseksi väärästä. Lisäksi tietoturvan merkitys korostuu, ja yrityksillä on siinä painava vastuu erityisesti asiakkaidensa tietojen turallisessa säilyttämisessä.

Teknologioiden kehittyessä edelleen myös entistä merkittävämpiä uhkia ilmenee. Kvanttitietokoneilla on supertietokoneisiin verrattuna monituhatkertainen laskentateho. Supertietokoneet taas itsessään ovat jo miljoonia kertoja tehokkaampia kuin tavalliset kotitietokoneet. (Kymäläinen & Hallamaa, 2023.) Kvanttitietokoneiden laskentateho rikollisten tai vihamielisen valtion käsissä luo merkittäviä uhkakuvia kaikille valtiollisista toimijoista yrityksiin. Esimerkiksi monet nykyiset salausjärjestelmät ovat murrettavissa kvanttitietokoneilla vuosituhannen loppuun mennessä. (Puhakainen, 2023.)

Stanfordin yliopiston ihmiskeskeisen tekoälykeskuksen johtaja Fei-Fei Li pitää erittäin tärkeänä, että monipuolisesti ihmisiä erilaisista taustoista on mukana tekoälyn kehittämisessä ja hyödyntämisessä (Stanford Online, 2023). Varsinkaan generatiivinen tekoäly ei ole oikeasti ihmisen lailla älykäs, vaan se koulutetaan suurilla datamäärillä. Sen takia sen vastaukset perustuvat yleistyksiin, ja se ei osaa arvioida aineistoa kriittisesti. Näin ollen generatiivinen tekoäly toistaa yleistyksset, ennakkoluulot ja stereotypiat, joita enemmistöllä sen aineiston tuottaneista ihmisistä on. Vaarana on, että hyödynnettäessä tekoälyä esimerkiksi vakuutus päätöksissä se voi tehdä syrjiviä päätöksiä opittuihin ennakkoluuloihin perustuen. Olisi erittäin tärkeää, että uusia teknologioita kehittäisi monimuotoinen ja erilaisista taustoista tuleva joukko ihmisiä. Muuten tekoälyn vääristymät voivat jäädä huomaamatta. Lisäksi käyttäjien tulisi edustaa sosioekonimiselta asemaltaan ja etnisyydeltään erilaisia ihmisiä (ks. myös Jaana Toikkasen & Venla Tuohinon artikkeli monimuotoisuudesta muutosvoimana). Mikäli erilaiset ihmiset eivät hyödynnä tekoälysovelluksia ja muita uusia teknologioita, vinoumat voivat jäädä kokonaan huomaamatta.

Teknologia työpariksi

Tällä hetkellä kukaan ei tiedä varmasti, mitä kaikkea teknologiajätit tekevät ja voisivat tehdä ihmisistä kerätyllä datalla. Teknologian kehitys ei ole yksiselitteisen myönteistä, vaan siihen liittyy riskejä, kuten eriarvoisuuden lisääntyminen ja kyberrikollisuus. Tarvitaan muutoskyvykkyyden ja uuden osaamisen lisäksi entistä enemmän kriittistä keskustelua teknologian hyödyntämisestä, sen riskeistä ja katvealueista. WEF listaa Future of Jobs -raportissaan viideksi tärkeimmäksi työelämätaidoksi analyyttisen ajattelun, luovan ajattelun, resilienssin ja sopeutumiskyvyn, motivaation ja itsetuntemuksen sekä uteliaisuuden ja jatkuvan oppimisen (WEF, 2023). Muutoskyvykäs työelämä tarkoittaa myös kriittistä ajattelua ja muutostarpeiden huolellista punnitsemista.

Kaikista eniten teknologiaan luottavat uskovat, että työskentelemme tulevaisuudessa paljon vähemmän, sillä teknologiset keksinnöt, kuten robotit ja tekoäly, hoitavat rutiiniluontoiset työtehtävät. Ihmisen osaksi jäisi vain kaikista korkealentoisimman työn tekeminen ja ikään kuin teknologian esihenkilönä toimiminen. Ehkä kotioloista tutut virtuaaliavustajat Alexa ja Siri saavat toimistoympäristöön suunniteltuja serkkuja, jotka pystyvät suorittamaan eri toimintoja tietokoneen ohjelmistoilla ihmisen ohjatessa niitä pelkällä puheella. Tämä toki koskisi lähinnä valkokaulustyöläisiä, sillä robotit tuskin vielä lähiaikoina valtaavat kaikkia suoritavia työtehtäviä ihan jo kustannussyistä.

On tähän utopiaan uskominen tai ei, jotakin työelämää tavalla tai toisella mullistavaa kuplii jo pinnan alla. Tulevaisuuden työelämässä menestys on muutoskyvykkyydessä. Kyky oppia uutta, sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja toimia eettisesti ovat ratkaisevia tekijöitä. Teknologia voi olla voimakas liittolainen, mutta sen viisaaseen ja vastuulliseen käyttöön tarvitaan ihmisiä, jotka ovat valmiita oppimaan, suhtautumaan kriittisesti sen kehitykseen ja ohjamaan sitä oikeaan suuntaan alati muuttuvassa työelämässä.

LÄHTEET

- Blomberg, T. (2021). *Kokemuksia vuorovaikutuksesta etätyössä koronapandemian aikana* [Opinnäytetyö AMK, Metropolia Ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052611433>
- DNA. (2023). Teknologiatrendit 2023. [Raportti]. Saatavilla 13.11.2023 <https://www.dna.fi/yrityksille/teknologiatrendit2023>
- Dufva, M., Rekola, S., & Vataja, K. (2023). *Megatrendit 2023 : ymmärrystä yllätysten aikaan.* (Sitran selvityksiä 224). https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Fredman, J. (6.10.2023). Viekö tekoäly kirjanpitäjän ja palkanlaskijan työt? *Tilisanomat*. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/paakirjoitus/vieko-tekoaly-kirjanpitajan-ja-palkanlaskijan-tyot>
- Halonen, M. (1.6.2023). *Kahdeksan tulevaisuustaitoa, joiden treenaaminen kasvattaa tulevaisuusresilienssiä.* <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/kahdeksan-tulevaisuustaitoa-joiden-treenaaminen-kasvattaa>
- Huhtasalo, J. (2022). Digitaalinen teknologia työelämässä ja asiantuntijuuden moniaineeksiset toimijaverkostot. *Työelämän tutkimus*, 20(3). <https://doi.org/10.37455/tt.120979>
- HUS. (16.1.2023). *HUSissa kehitetty tekoälyalgoritmi tunnistaa TT-kuvista aivoverenvuodon.* <https://www.hus.fi/ajankohtaista/husissa-kehitetty-tekoalyalgoritmi-tunnistaa-tt-kuvista-aivoverenvuodon>
- Jacobs, S. (7.9.2023). The 100 Most Influential People in AI 2023. *Time*. <https://time.com/collection/time100-ai/>
- KPMG. (2023). Menestyminen tekoälymaailmassa [Tutkimuksen tiivistelmä]. <https://kpmg.com/fi/fi/home/Pinnalla/2021/11/menestyminen-tekoalymaailmassa.html>
- Kymäläinen, S., & Hallamaa, T. (10.10.2023). Suomen toinen kvanttitietokone on nyt valmis: tätä se tarkoittaa. *YLE*. <https://yle.fi/a/74-20054379>
- Malmi, T. (2023). *Vuorovaikutuksen ja viestinnän toteutumisen haasteet etätyössä* [Opinnäytetyö YAMK, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023052514419>
- Puhakainen, P. (24.10.2023). *7 vaihetta kohti kvanttiturvallista salausta – siirtymä aloitettava nyt.* <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/7-vaihetta-kohti-quanttiturvallista-salausta-siirtyma-aloitettava-nyt>
- Ranki, S. (2023). *HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät.* Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>
- Schatzberg, E. (2018). *Technology: Critical History of a Concept.* University of Chicago Press. <https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.7208/9780226584027>
- Stanford Online. (11.5.2023). *Andrew Ng and Fei-Fei Li Discuss Human-Centered Artificial Intelligence - Stanford Online* [Video; keskustelu]. YouTube. https://youtu.be/UNhC6Ox0T0o?si=V83893B3H_v6Spk
- Valtioneuvosto. (2022). Valtioneuvoston selonteko: Digitaalinen kompassi. (Valtioneuvoston julkaisuja, 2022:65). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-906-9>
- Woollacott, E. (29.3.2023). Tech Experts - And Elon Musk - Call For A 'Pause' In AI Training. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/emmawoollacott/2023/03/29/tech-expertsand-elon-muskcall-for-a-pause-in-ai-training/?sh=67ef0a047829>
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report.* [Julkaistu raportti]. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

Reetta Anttikoski & Venla Tuohino

VIHREÄ SIIRTYMÄ SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA – TERMIVIIDAKOSTA TYÖPAIKKOJEN ARKEEN

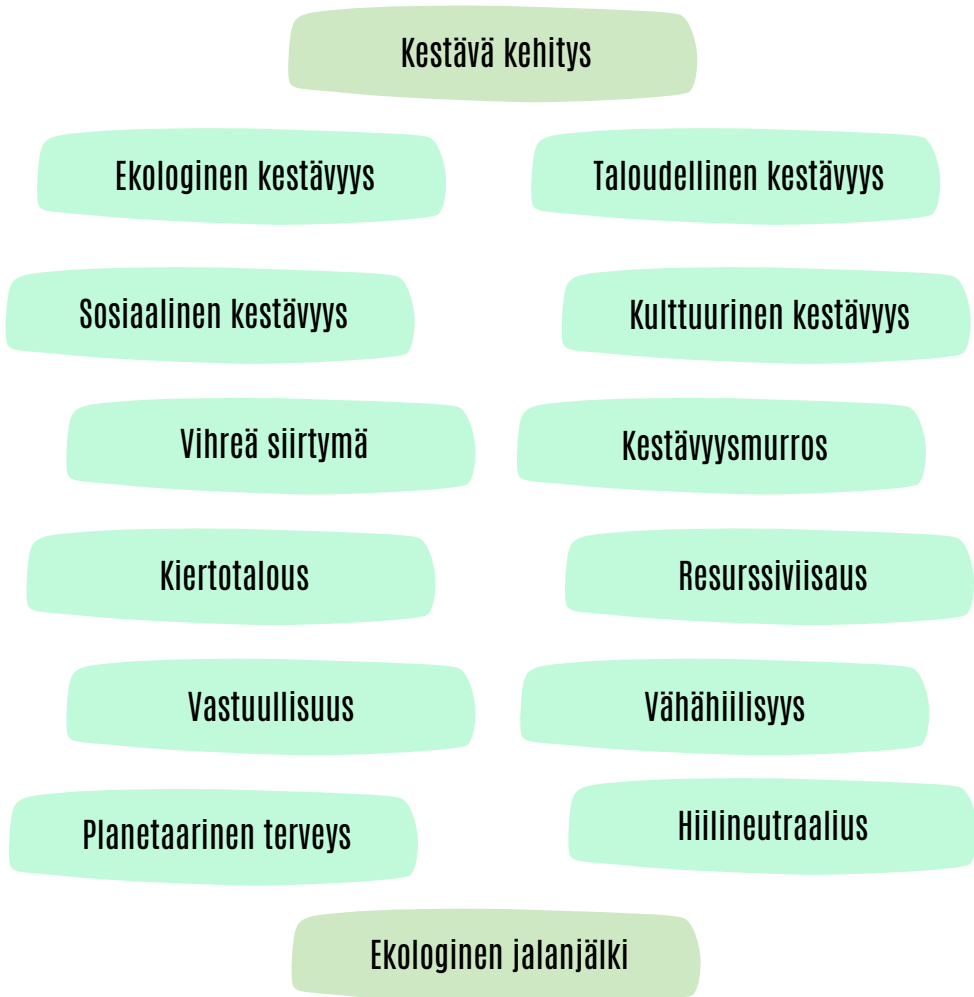
Kohti kestävämpiä ratkaisuja

Mitä vihreä siirtymä merkitsee sote-alalla? Kysymystä oli haastava lähestyä, vaikka kokonaisvaltaisesti käsitettä tarkastellessa onkin selvää, että vihreä siirtymä niin yhteiskunnallisena kuin taloudellisena muutoksena koskettaa meistä jokaista. Sote-alan ja vihreän siirtymän kytkös on saanut muita aloja vähemmän painoarvoa politiikassa, mutta myös julkisessa keskustelussa. Ihan viime aikoina tässä on kuitenkin tapahtunut muutos.

Tässä artikkelissa käsittelemme kokoavasti, mitä vihreä siirtymä sosiaali- ja terveysalalla on sekä miksi ja millaisin keinoin yritykset voisivat pyrkiä kohti kestävämpää tulevaisuutta. Jotta yritykset voisivat tehdä kestävämpiä ratkaisuja, on ymmärrettävä, miten oma sektori liittyy yhteiskunnassa tapahtuvaan murrokseen vihreässä siirtymässä. Artikkelin näkökulman tavoitteena on valaista juuri tätä yhteyttä. Kirjoittajat eivät ole vihreän siirtymän asiantuntijoita, vaan tarkastelevat teemaa omista lähtökohdistaan viestinnän asiantuntijana ja pian valmistuvana sosionomiopiskelijana.

Kestävyyssanasto auttaa hahmottamaan kokonaisuutta

Hahmottelimme alle kuvion (Kuvio 1), johon on koottu kestävyys-sanaston käsitteitä niin, että ylätasoa käsitteet sijaitsevat kuvion yläosassa ja alemmas on sijoitettu sellaiset käsitteet, joihin yksilötasolla voidaan vaikuttaa. Niinpä kuviossa alimpana on ekologinen jalanjälki, jonka pienentämiseen yksilö voi tehdä paljonkin elintavoillaan ja kulutusvalinnoillaan. Kestävyyteen liittyvää terminologiaa on valtavasti, ja kuvioon on valikoitu sekä tässä artikkelissa esiintyvää sanastoa että sitä, jota olemme tavanneet julkista keskustelua seurattessamme. Sitran verkosivujen tulevaisuussanasto on sanastosta kiinnostuneelle mainio lähde (Sitra, i.a.).



Kuvio 1. Artikkelissa esiintyvää kestävyys-sanastoa

Kestävä kehitys on eräänlainen kestävyys-sanaston kattotermi. Kestävä kehitys on Sitran tulevaisuussanaston mukaan päätöksentekoa ja toimintaa, jossa huomioidaan ympäristö, ihminen ja talous tasavertaisesti. Sen tavoitteena on turvata hyvät elämisen mahdollisuudet nykyisille ja tuleville sukupolville. Kestävyysmurroksella puolestaan tarkoitetaan vanhojen toimintatapojen murtumista ja yhteiskunnan ja kaikkien elämän osa-alueiden läpileikkaavia muutoksia, jotka tähtäävät maapallon kantokyvyn varmistamiseen (Kestävyyspaneeli, i.a.). Kestävyysmurros kattaa koko elämäntapamme: asumisen, energiantuotannon, liikenteen ja ruokaketjun järjestelmät (Wuorisalo, 2022). Onkin todennäköistä, että sosiaali- ja

terveysalan kestävät tavoitteet ovat yleisesti tutummat kuin vihreät tavoitteet. Puhutaan myös kestävästä siirtymästä vihreän siirtymän synonyymina.

Kestävä kehitys jakautuu kolmeen tai peräti neljään osa-alueeseen, jotka ovat ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys. Kaksi jälkimmäistä liitetään usein yhteen. (Fagerlund, 2021.) Jotta kestävä kehitys voi toteutua, tarvitaan ekologista kestävyyttä – karrikoidusti sillä tarkoitetaan luonnon monimuotoisuuden säilyttämistä ja elämistä luonnon kestokyvyn rajoissa. Taloudellinen kestävyys ei perustu velkaantumiseen tai luonnonvarojen ylikulutukseen. Kun talous on kestävällä pohjalla, on yhteiskunnan helpompi kohdata muut haasteet, kuten väestön ikääntymisestä aiheutuvat kulut. Kestävä talous luo pohjaa sosiaaliselle kestävyydelle. (Ympäristöministeriö, i.a.)

Usein yhteen liitettyihin sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyteen kuuluu ajatus siitä, että maapallon elinkelpoisuus ja hyvän elämän mahdollisuudet tulee säilyttää nyt ja tulevaisuudessa. Sosiaalista kestävyyttä haastaa väestönkasvu, köyhyys, ruoka- ja terveydenhuolto, tasa-arvon toteutuminen ja koulutuksen järjestäminen. Nämä ovat monella tapaa olennaisia merkityksellisen elämän rakentumisessa. (YK-liitto, 2023; Valtioneuvosto, i.a.)

Vihreällä siirtymällä tarkoitetaan muutosta kohti kestävää taloutta ja ekologisesti kestävää talouskasvua. Talous on kestävä, jos se ei perustu luonnonvarojen ylikulutukseen ja fossiilisiin polttoaineisiin, vaan kiertotalouteen ja luonnon monimuotoisuutta edistäviin ratkaisuihin. Vihreää siirtymää pidetään välttämättömänä, sillä kulutamme fossiilisia ja uusiutuvia luonnonvaroja liikaa, mikä on johtanut ilmasto- ja luontokriisin pahenemiseen. Luonnonvarojen käyttö nykyisellään ei ole kestävällä pohjalla, minkä vuoksi tarvitaan kokonaisvaltaista muutosta. Käytännössä tämä voi tarkoittaa investointeja esimerkiksi puhtaaseen energiantuotantoon, kiertotalouteen ja uusien palveluiden ja toimintamallien käyttöönottoon. (Ympäristöministeriö, i.a.; ELY-keskus, 2023.)

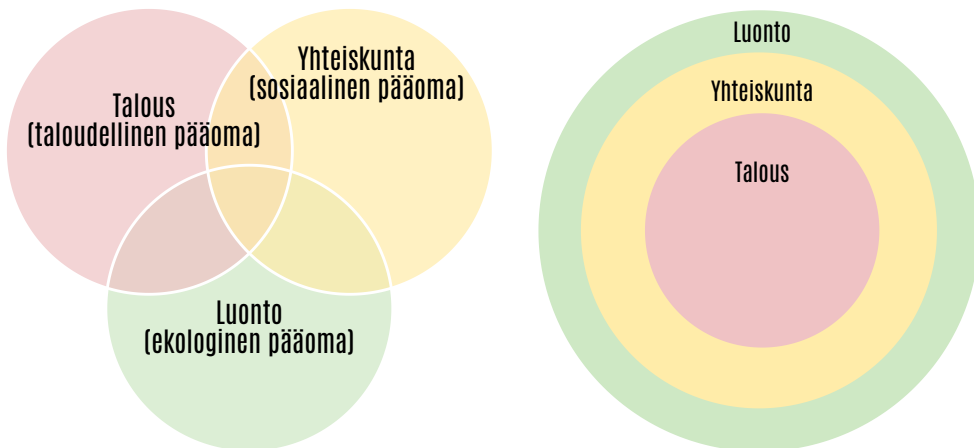
Vihreä siirtymä voi olla helpompi hahmottaa ajan määreenä – se kuvaa siirtymäprosessia pois ympäristölle vahingollisista toimintatavoista. Siirtymään ohjataan lainsäädännöllä ja poliittisilla päätöksillä kansallisesti, EU-tasolla ja globaalisti. Julkinen puhe vihreästä siirtymästä liitetään usein talouteen ja uusiin innovaatioihin. Kiertotalouden ja uusien teknologisten ratkaisujen uskotaan tuovan uusia työpaikkoja, mutta myös talouskasvua. (Valtionvarainministeriö, i.a., Forslund & Sairanen, 2023)

Näkökulma voisi olla toinenkin niin, että taloutta merkittävämpänä elämän edellytyksenä pidettäisiin luontoa ja elinkelpoista planeettaa. Tällaista vahvaa kestävyysajattelua on korostettu etenkin kestävyystutkimuksessa viimeisten vuosi-

kymmenten aikana (ks. esim. Folke ym., 2016), mutta myös taloustieteessä on otettu harppauksia kohti kestävyyttä ja sitä ymmärrystä, että planetaarisen kantokyvyn rajoja tulee kunnioittaa. Tästä hyvä ja paljon käytetty mallinnus on taloustieteilijä Kate Raworthin talouskasvukriittinen donitsitalouden malli (Raworth, 2018).

Ihminen ei hallitse luontoa

Kestävän kehityksen ulottuvuuksia (ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen) edustavat Kuviossa 2 eri tavoin sijoitellut ympyrät. Vasemmanpuoleista osaa Kuviossa 2 kutsutaan heikon kestävyuden malliksi, jossa luonnon, talouden ja yhteiskunnan ympyrät ovat osittain päällekkäin ja ympyröiden leikkauskohtiin sijoittuu kestävä kehitys. Mallinnus voidaan pääomien käsitteiden avulla ymmärtää myös siten, että yhden pääoman vähentyminen voidaan korvata toista kasvattamalla. Kestävyys on heikkoa, jos ajatellaan, että luontopääomaa voi kuluttaa rajattomasti ja korvata se ihmisen tuottamalla pääomalla (taloudellinen ja sosiaalinen pääoma). (Ks. esim. Heikkurinen, 2014.)



Kuvio 2. Heikko ja vahva kestävyys (mukaillen Folke ym., 2016)

Vahvan kestävyuden mallissa (Kuvion 2 oikea puoli) kestävä kehityksen ulottuvuudet rakentuvat hierarkkisesti niin, että talous on alisteinen yhteiskunnalle (sosiaalinen kestävyys, sosiaalinen pääoma) ja molemmat ovat alisteisia luonnolle (ekologinen kestävyys, luontopääoma) (Folke ym., 2016; Heikkurinen 2014). Vah-

vassa kestävyudessa pääomat eivät ole korvattavissa toinen toisella. Uloin ympyrä (luonto) edustaa koko ekosysteemiä, joka tulee säilyttää myös meidän jälkeemme tuleville sukupolville. Ihminen ja kaikki ihmisen luomaovat vahvan kestävyuden mallissa aina osa luontoa. (Heikkurinen, 2014.)

Organisaatiotutkija Pasi Heikkurinen (2014) pohdiskeli jo liki vuosikymmen sitten, että suurin osa yrityksistä hahmottaa kestävyuden heikon kestävyuden mallin mukaisesti. Hän kritisoi sitä, että kestävyysasiat kiinnostavat vain, jos niiden avulla voidaan tavoitella pääoman kasvua. Saman kritiikin voisi kohdistaa myös siihen, millä tavoin vihreä siirtymä kehystetään vaikkapa ministeriöissä ja elinkeinoelämässä joksikin sellaiseksi, mikä lupaa talouskasvua ja työpaikkoja.

Tulevaisuudessa tarvitaan tietysti uutta teknologiaa ja innovointia (ks. Veera Semin artikkeli teknologian murroksesta), mutta millä tahansa hinnalla emme voi tavoitella jatkuvaa talouskasvua. Nopein ja varmin keino lisätä ekosysteemin kestävyyttä on tällä hetkellä vähentää sen kuormittavuutta, kulutusta (Heikkurinen, 2014). Kestävyysmuroksen mukaisesti muutoksen tulee olla murtoista, eikä mihinkään entiseen ole palaamista. Jos luonto ei voi hyvin, ei ihmisenkään silloin voi kukoistaa.

Ympäristökriisi vaikuttaa hyvinvointiin ja terveyteen

Ympäristökriisi, jossa elämme, johtuu suurelta osin ilmastonmuutoksesta ja sillä on monia välittömiä ja epäsuoria vaikutuksia ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin Suomessa ja muualla. Pahenevat lämpöaallot, myrskyt, tulvat ja muut äärimmäiset sääolosuhteet ovat ihmisille terveystarpeita ja aiheuttavat lämpöhalvauksia ja muita vammoja. Ilmastonmuutos voi heikentää vesiturvallisuutta ja edistää tartuntatautien leviämistä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2023.)

Ilmastonmuutoksella on myös sosioekonomisia vaikutuksia. Se voi heikentää terveyttä edistäviä yhteiskunnallisia tekijöitä, kuten elinkeinojen harjoittamista, tasa-arvoa sekä pääsyä terveydenhuoltoon ja sosiaalisen tuen piiriin. Yhteiskunnalliset haasteet voivat lisääntyä ympäri maailmaa ja ne heijastuvat myös suomalaisen ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Yksi näistä haasteista on eriarvoisuuden kasvu. Naiset, lapset, etniset vähemmistöt, köyhät yhteisöt, maahanmuuttajat, ikääntyneet väestöryhmät ja perussairauksista kärsivät ovat erityisen haavoittuvassa asemassa ilmastonmuutoksen seurauksien kohtaamisessa. (World Health Organization, 2021.) Ihmisen hyvinvointi on siten tiiviisti sidoksissa sekä luonnon että ilmaston hyvinvointiin. Tätä kokonaisuutta voidaan kutsua planetaariseksi ter-

veydeksi. Terveystemme ja hyvinvointimme ovat riippuvaisia ympäristön paikallisesta ja globaalista tilasta. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, 2023.)

Metsäkato on toinen merkittävä uhka planetaariselle terveydelle. Metsien häviäminen vaikuttaa suoraan ihmisten hyvinvointiin erityisesti niillä alueilla, joilla metsät ovat elinkeinon perusta ja tarjoavat puhtaan juomaveden lähteitä. Lisäksi metsäkato liittyy zoonoottisten (eläimistä ihmisiin siirtyvien) tautien leviämiseen, kun villieläinten elinolosuhteet ovat heikentyneet ja niiden kohtaamiset ihmisten kanssa lisääntyneet. Tämä kasvattaa riskiä uusille viruspandemioille. (World Wildlife Fund, 2021.)

Planetaarisen terveyden ymmärtäminen on keskeistä, kun pyrimme turvaamaan ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden tuleville sukupolville. Ilmastonmuutoksen torjuminen ja luonnonvarojen kestävä käyttö ovat välttämättömiä askelia tähän suuntaan. Voimme vaikuttaa planetaariseen terveyteen huomioimalla omien elintapojemme ja valintojemme ympäristövaikutukset. Ilmastonmuutoksen torjuntaan osallistuminen on keskeinen osa tätä työtä. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, 2023.)

Ilmastonmuutoksesta ja ympäristön pilaantumisesta johtuvaan perustavanlaatuisen uhkaan on herätty Euroopassa ja maailmalla. Euroopan Unionissa tähän uhkaan pyritään vastaamaan vihreän kehityksen ohjelmalla. Ohjelma on kasvustrategia, jolla unionista tehdään moderni, tehokas ja kilpailukykyinen talous. Ilmastoneutraali Eurooppa on tavoitteena vuoteen 2050 mennessä. (Euroopan komissio, i.a.)

Globaalilla tasolla yksi kestävä kehityksen tunnetuimmista viitekehyksistä on Yhdistyneiden kansakuntien maailmanlaajuinen Agenda2030 -toimenpideohjelma. Ohjelma tähtää äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä kestäväan kehitykseen. Agenda2030:n mukaan ihmisen toiminta on sopeutettava maapallon ja luonnon kantokykyyn. Sen periaatteet ovat yleismaailmalliset ja koskevat kaikkia yhteiskunnan tasoja. (YK-liitto, i.a.)

Samalla kun ilmastonmuutoksen ja luonnon monimuotoisuuden vähenemisen hillitsemiseksi on tehtävä töitä, on myös valmistauduttava sopeutumaan niiden aiheuttamiin muutoksiin. Kansallisella tasolla hyvinvointipoliittisilla päätöksillä voidaan tukea näitä toimia ja samalla huomioida se, että muutokset koskettavat eri väestöryhmiä eri tavoin. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, 2023.)

Miksi sosiaali- ja terveysalan tulisi kiinnostua vihreästä siirtymästä?

Sosiaali- ja terveysalan suurimpana uhkana on totuttu pitämään henkilöstövajetta. Onko kuitenkin sitäkin suurempi kriisi vasta edessä, jos ilmastonmuutosta ei kyetä riittävästi torjumaan? Sosiaali- ja terveyspalvelujen on tulevaisuudessa oltava valmis vastaamaan ilmastonmuutoksen aiheuttamiin suoriin terveysvaikutuksiin, kuten hellejaksoihin liittyvän kuolleisuuden lisääntymiseen, tartuntatautien leviämiseen sekä ilmastonmuutoksen aiheuttamiin heijastevaikutuksiin, mikäli esimerkiksi ruoantuotanto vaikeutuu ja asuinkelvottomista maanosista lähtevät ihmisjoukot pakenevat Suomen kaltaisiin maihin. (Pulkki & Västinsalo, 2022.)

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat osaltaan kiihdyttämässä ilmastonmuutosta ja muita ympäristöongelmia. Sen osuus Suomen hiilijalanjäljestä vuonna 2019 oli 6,5 prosenttia. Ekologista jalanjälkeä kasvattaa hiilidioksidipäästöjen lisäksi toiminnan tuloksena syntyvä valtava jätemäärä. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta kuluttaa huomattavia määriä energiaa, vettä ja materiaaleja sekä tuottaa joko suoria tai materiaalien tuotannosta ja kuljetuksista johtuvia epäsuoria päästöjä ja jätettä. Suurimpia päästölähteitä ovat olleet rakennusten käyttämä kaukolämpö, polttoaineet ja sähkö, kuljetuspalvelut, asiantuntijapalvelut sekä ruoka ja majoitus. Suuri osa soten hiilijalanjäljestä aiheutui tavara- ja palveluhankinnoista. (Pulkki ym., 2023, s. 10, s. 127.)

Suomessa ei ole sote-alaan kohdennettua kansallisen tason ohjausta ekologiseen kestävyys. Ekologinen kestävyys on huomioitu vaihtelevasti sosiaali- ja terveysalan sektorilla, vaikka yleisen tason ohjaus velvoittaa myös sitä. Soten oman kansallisen strategian puuttumisesta johtuu, ettei ole ilmaistu selkeästi alaa koskevia tarvittavia toimia ja vastuutahoja ekologisen kestävyys edistämiseksi. (Pulkki & Västinsalo, 2022.)

Tämä voikin vaikuttaa siihen, ettei sosiaali- ja terveysalalla vihreää siirtymää ja ekologista kestävyyttä pidetä erityisen merkittävänä osana alan työtä nyt ja tulevaisuudessa. Valtioneuvoston selvityksen mukaan vihreän siirtymän merkitystä sosiaali- ja terveyspalveluissa pidettiin vähemmän olennaisena kuin muilla aloilla. Ainoastaan 29 % vastaajista piti vihreää siirtymää oleellisena asiana oman työnsä kannalta. (Busk ym., 2023.) Jos aiheen merkityksellisyys työpaikoilla lisääntyy, niin uskomme, että se lisää myös toimijuutta sosiaali- ja terveysalalla.

Työpaikoista on tehtävä ekologisesti kestäviä, jotta voidaan elää maapallon kantokyvyn rajoissa. Tämä vaatii kulttuurin muutoksen työpaikoilla, jotta ekologisen kestävyys huomioiminen tulee osaksi kaikkea yritysten ja työntekijöiden

toimintaa ja jotta voidaan näin saada aikaan kokonaisvaltainen muutos yhteiskunnassa. (Rapanen, 2022.) On ehdotettu myös luopumista perinteisestä hyvinvointivaltion käsitteestä, jonka sijaan tulisi tavoitella ekohyvinvointivaltiota, jossa hyvinvoinnin tavoittelu tapahtuu ekosysteemin ehdoilla (Hirvilampi ym., 2021).

Yhteistyöllä voidaan hillitä ilmastonmuutosta ja suojella luontoa. Sote-sektorin osallistuminen ympäristötalkoisiin on eettisesti perusteltua, sillä sen tehtävänä on terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Ekologisesta kestävyydestä huolehtiminen lisää ihmisten terveyttä ja hyvinvointia, mikä puolestaan vähentää myös sote-palvelujen tarvetta.

Kestävyysajattelua, mutta myös tekoja työpaikoille

Sosiaali- ja terveystalouden tulee yhdessä muiden alojen kanssa sitoutua vihreän siirtymän tavoitteisiin. Se tulee vaatimaan myös ihan uudenlaista osaamista. Vihreän siirtymän koulutus- ja osaamistarpeet (VISIOS) -hankkeessa (2022–2023) selvitettiin, miten vihreä siirtymä muuttaa ammatti- ja elinkeinorakennetta, ammatteja sekä niissä vaadittua osaamista. Tutkimuksessa tarkasteltiin, vastaako koulutusjärjestelmä vihreän siirtymän osaamistarpeeseen ja miten tutkittua tietoa aiheesta jalkautetaan ihmisten arkeen. (Valtioneuvosto, 2023.)

Vihreää siirtymää hankkeessa kuvattiin aikahorisonttien avulla. Horisontteja on kolme, joista ensimmäisessä sitoudutaan siirtymään pois fossiilisista polttoaineista seuraavien viiden vuoden kuluessa. Toisessa vaiheessa edetään kohti hiili-neutraalisuustavoitetta keskipitkällä aikavälillä 5–15 vuoden kuluessa. Vaiheeseen sisältyvät edenneet kiertotalousratkaisut sekä vähäpäästöiset tai päästöttömät teollisuustuotteet. Kolmannen horisontin eli pitkän aikavälin tavoitteet tapahtuvat seuraavien 10–30 vuoden aikana. Sinä aikana vihreä siirtymä juurtuu muun muassa elämäntapoihin, liiketoimintamalleihin ja politiikkaan. Tuloksena on, että kestävyysosaamisesta tulee olennainen kansalaistaito. (Kuusela ym., 2023.)

Vihreän siirtymän etenemiseen vaikuttavat monet asiat, esimerkiksi poliittiset päätökset ja lainsäädäntö, investoinnit, kuluttajien käyttäytyminen ja kestävien tuotteiden kysyntä (vrt. Ari Niemisen artikkeli yritysten ekosysteemeistä). Jo ensimmäisen siirtymävaiheen aikana olisi tärkeää, että ammatillisen koulutuksen ja korkeakoulujen tutkimuksissa pystytään luomaan valmiuksia kohti vihreää siirtymää. Kestävyysosaamista tulisi vahvistaa kaikilla koulutusasteilla ja toisaalta myös varata resursseja jatkuvaan oppimiseen ja täydennyskoulutukseen. (Kuusela ym., 2023.) Kestävää kehitystä tukevat koulutusohjelmat tuntuvatkin olevan lisääntymässä. Myös Diakonia-ammattikorkeakoulussa alkoi vuonna 2023 täysin uusi

ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävä koulutus , jossa koulutetaan ekososiaalisen työn ja globaaliosaamisen ammattilaisia. Tutkinto on yksi hyvä esimerkki tulevaisuuden osaamisen ennakoinnista.

Mikään ei ole kuitenkaan sen esteenä, etteivätkö yksittäiset toimijat voisi jo nyt tehdä kestävyysosaamisesta arkipäivää. Sote-alalla kestävyysasioita alan yrityksissä kannattaakin lähteä edistämään monestakin eri syystä. Yksi tärkeimmistä näkökulmista liittyy alan työvoimapulaan. Voisiko kestävyysosaaminen ja rohkeat uudistukset lisätä yrityksen houkuttelevuutta työnantajana?

Silläkään ei liene väliä, lähteekö muutos yrityksessä johdetusti ”ylhäältä alaspäin” vai ”alhaalta ylöspäin” työntekijöiden aloitteesta Kumpikin tapa on kaikkia yhteisesti koskettavan haasteen kannalta yhtä relevantti. Listasimme muutamia ehdotuksia asioista, joita yrityksissä voidaan kestävyden eteen tehdä jo nyt (Kuvio 3).



Kuvio 3. Kestävyystekoja yrityksissä

Kuvioon on eroteltu konkreettiset ympäristöteot ja laajempi ennaltaehkäisevien toimien luettelo. Lähteenä ajatustyön pohjaksi käytimme esimerkiksi EKO-SOTE-hankkeen selvitystä, jossa kerrottiin kattavasti, mistä soten hiilijalanjälki oikeastaan syntyy (Pulkki ym., 2023).

Kaisa Rapanen (2022) kirjoittaa, että ”vihreän työpaikan luovat ympäristötekoja työssään tekevät ihmiset”. Ehdottomasti tarvitaan edelleenkin yksilöitä, jotka ottavat puheeksi arjen konkreettiset asiat: kierrätetäänkö, sammutetaanko turhat valot, lisätäänkö kasvisruokaa? Todellista vaikuttavuutta saadaan kuitenkin aikaiseksi vasta sitten, kun ympäristötekoja tekevät ihmiset eivät jää tekojensa kanssa yksin. Tärkein kysymys taitaakin kuulua, ketkä kaikki vihreämpään tekemiseen saadaan sitoutettua mukaan. Ymmärretäänkö luonnon korvaamatonta arvoa riittävällä tavalla?

Sosiaali- ja terveysalalla on valtava määrä potentiaalia sellaisille innovaatioille, jotka edistävät vihreää siirtymää ja ekologista kestävyyttä alan toiminnassa. Lisäksi on mahdollista innovoida uusia paikallisia käytäntöjä, jotka voisivat olla otettavissa käyttöön laajemminkin sote-alalla. Käytännön kehityskohteita voisivat olla esimerkiksi lääkaineiden puhdistaminen jätevedestä, muovia sisältävien tuotteiden korvaaminen kestävästi ja toimivasti tai tyhjänä olevien tilojen hyötykäyttö, jolla säästetään valtavasti energiaa. Innovaatiot voivat olla suuria tai pieniä ja niitä voi keksiä jokainen sote-alan parissa toimiva. Tällainen ongelmien ratkaisemiseen keskittyvä toimijuus voi tuoda lisää merkityksellisyyden tunnetta omaan työhön ja auttaa ymmärtämään, että ekologinen kehitys ei ole pelkkää luopumista.

LÄHTEET

- Busk, H., Holappa, V., Lähteenmäki-Smith, K., Sinerma, J., Valonen, M., & Valtakari, M. (2023). *Vihreän siirtymän vaikutukset työmarkkinoille ja ammattirakenteeseen* (Valtioneuvoston selvitys 2023:1). <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023042138025>
- ELY-keskus. (5.10.2023). *Vihreä siirtymä*. <https://www.ely-keskus.fi/vihrea-siirtyma>
- Euroopan komissio. (i.a.). *Vihreä siirtymä*. Saatavilla 18.10.2023 https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_fi
- Fagerlund, I. (10.2.2021). *“Keke-termit”*. Leader Varsin Hyvä. <https://www.varsinyhyva.fi/keke-termit/>
- Folke, C., Biggs, R., A. Norström, A. V., Reyers, B., & Rockström, J. (2016). Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society* 21(3):41. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08748-210341>
- Heikkurinen, P. (2014). Kestävyyden käsitteen ulottuvuudet. *Tieteessä tapahtuu* 32(4). <https://journal.fi/tt/article/view/46149/12273> 1111
- Hirvilampi, T., Peltomaa, J., & Mervaala, E. (2021). Kohti ekohyvinvointivaltiota. *Alue ja ympäristö*. <https://aluejaymparisto.journal.fi/issue/download/7951/1326>
- Kestävyyspaneeli. (2020). *Kuusi polkua kestävyteen*. (Kestävyyspaneelin julkaisuja 1/2020). https://www.kestavyyspaneeli.fi/wp-content/uploads/sites/41/2020/02/Kuusi-polkua-kestavyyteen_julkaisu2020.pdf
- Kuusela, O.-P., Mykrä, N., Jousilahti, J., Neuvonen, A., Arola, T., Markkanen, I., Nokkala, T., Lehtonen, A., Heikkinen, H., Oinonen, I., Alhola, K., Huttunen, S., Paloniemi, R., Pohjola, J., & Saarinen, T. (28.4.2023). *Vihreän siirtymän osaamis- ja koulutustarpeet VISIOS* (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:31). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-463-7>
- Pulkki, J., & Västinsalo, P. (2023). Sote-sektorin ekologinen kestävyys vaatii kansallista ohjausta. *Alusta*. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2022/06/22/sote-sektorin-ekologinen-kestavyys-tarvitsee-kansallista-ohjausta/>
- Pulkki, J., Wulff, P., Iivonen, S., Alanko, L., Alhola, K., Frilander, O., Hiilamo, H., Meriläinen, P., Nissinen, A., Savolainen, H., Suomalainen, E., & Setälä, L. (2023). *Ekologisesti kestävä sosiaali- ja terveydenhuolto. Selvitys kansallisesta tavoitteesta ja ohjausmekanismeista*. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:49). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-491-0>

- Rapanen, K. (2022). *Vihreä siirtymä vaatii kulttuurinmuutoksen myös työpaikoilla..* <https://blogit.metro-polia.fi/tikissa/2022/08/25/vihrea-siirtyma-vaatii-kulttuurinmuutoksen-myo-tyopaikoilla/>
- Raworth, K. (2018). *Donitsitaloustiede – seitsemän tapaa ajatella kuin 2000-luvun taloustieteilijä.* Terra Cognita.
- Sitra. (i.a.). *Tulevaisuussanasto.* Saatavilla 6.11.2023 <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (14.6.2023). *Ilmastonmuutos.* <https://thl.fi/fi/web/ymparistoterveys/ilmastonmuutos>
- Valtioneuvosto. (28.4.2023). *Tutkimus: Vihreä siirtymä edellyttää panostuksia jatkuvaan oppimiseen ja ekososiaaliseen sivistykseen [Tiedote].* <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/tutkimus-vihrea-siirtyma-edellyttaa-panostuksia-jatkuvaan-oppimiseen-ja-ekososiaaliseen-sivistykseen>
- Valtioneuvosto. (i.a.). *Kestävä kehitys ja Agenda 2030.* Saatavilla 6.11.2023. <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>
- Valtiovarainministeriö. (i.a.). *Vihreä siirtymä – elpymis- ja palautumissuunnitelma.* Saatavilla 6.11.2023 <https://vm.fi/vihrea-siirtyma>
- World Health Organization. (30.10.2021). *Climate change and health.* <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>
- World Wildlife Fund. (13.01.2021). *WWF:n raportti: maailman arvokkaimmat sademetsäalueet katoavat vauhdilla ja heikentävät mennessään suojaa tartuntatauteja vastaan.* <https://wwf.fi/uutiset/2021/01/wwfn-raportti-maailman-arvokkaimmat-sademetsaalueet-katoavat-vauhdilla-ja-heikentavat-mennes-saan-suojaa-tartuntatauteja-vastaan/>
- Wuorisalo, J. (2022). *Elämää kestävyysmurroksessa.* Teoksessa K. Säsk, i (toim.) *Liikettä liiketoimintaan vol 9.* SavoBlogit. (Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja 5/2023) https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/791875/Savonia_2023_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- YK-liitto. (i.a.). *Kestävä kehitys.* Saatavilla 18.10.2023 <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>
- Ympäristöministeriö. (i.a.). *Mitä on vihreä siirtymä?* Saatavilla 6.11.2023 <https://ym.fi/mita-on-vihrea-siirtyma>

Jaana Toikkanen & Venla Tuohino

MONIMUOTOISUUDESTA MUUTOSVOIMAA

Ymmärrä teemaan liittyvät käsitteet

”Mitä monimuotoisuus on sinulle?” on kysymys, jonka usein kuulee, kun ottaa puheeksi monimuotoisen työyhteisön. Eikä mikään ihme, sillä monimuotoisuus määritellään monin erilaisin tavoin. Sari Ajanko puhuu jopa mieluummin moninaisuudesta, joka on monimuotoisuutta (diversiteetti) laajempi käsite. Moninaisuus tarkoittaa hänelle kaikkia niitä erilaisia tapoja, joilla ihmisten erilaisuus työyhteisöissä ilmenee. (Ajanko, 2016.)

Moninaisuuden tasot ovat usein näkymättömiä, mutta siitä huolimatta niillä on merkitystä siinä, miten koemme itsemme ja toisemme. Pintatason moninaisuutta ilmentävät esimerkiksi koulutustausta, työkokemus, syntyperä ja erilaiset elämäntilanteet. Saatammekin tehdä tulkintoja toisesta, kun kuulemme hänen nimensä tai näemme hänen ansioluettelonsa. Syvempää erilaisuutta meissä edustavat identiteettimme, ihmiskäsityksemme ja maailmankatsomuksemme. Tähän kuuluvat myös arvomme, meitä motivoivat tekijät sekä tavoitteemme. Nämä luovat syitä ja taustan näkyvälle käytöksellemme. (Ajanko, 2016.)

Kun tässä kirjoituksessa käsittelemme monimuotoisia työyhteisöjä, tarkoitamme yhteisöjä, joissa on eri-ikäisiä, eri sukupuolta olevia, eri uskonnollista, etnistä tai kulttuurista taustaa edustavia, eri tavoin seksuaalisesti suuntautuneita tai koulutustaustaltaan erilaisia henkilöitä. Monimuotoisuutta on myös eri ominaisuuksien yhdistelmät.

Kirjoituksessa sivutaan myös inklusion käsitettä, joka on kiinteässä yhteydessä monimuotoisuuteen. Monimuotoisuus on sitä, miten asiat ovat ja inklusiivisuus on vain yksilön kokemus joukkoon kuulumisesta ja vaikuttamisen mahdollisuudesta (FIBS, 2022). Inklusiivisuudessa kyse on toimintatavasta, joka ottaa kaikki mukaan yhdenvertaisesti ja syrjimättömästi (Työterveyslaitos, 2023). Yhdenvertaisuuskonsultti Verna Myers on osuvasti todennut, että monimuotoisuus on kutsumuotoon, mutta inklusiivisuus on tanssiinkutsu samoissa juhlissa (Sherbin & Rashid, 2017). Vastuullisen yrityksen perustoimintaan voi kuulua esimerkiksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain mukainen monimuotoisuussuunnitelma. Se, että dokumentti on olemassa, ei kuitenkaan vielä takaa, että sen sisältö tuodaan käytäntöön. Monimuotoisuuden toteuttaminen vaatiikin määrätietoista johtamista.

Suomessa tahdotaan pidentää työuria niin alku- kuin loppupäästä. Tämä johtaa vääjäämättä siihen, että eri ikäisiä työntekijöitä on samaan aikaan töissä aiempaa enemmän. Kun työelämään tahdotaan pääsevän mukaan heidänkin, joiden työkyky ei ole täyttä sataa prosenttia, ja työvoimapulaa pyritään helpottamaan työperäisellä maahanmuutolla, entistä useampi tulee työskentelemään monimuotoisessa työyhteisössä.

Pohdimme tässä artikkelissa monimuotoisen työyhteisön monia etuja, arjen toimintaa työpaikoilla sekä keinoja, joilla työyhteisö voi edistää monimuotoisuutta. Näyttää siltä, että monimuotoisissa työyhteisöissä on myös joustavuutta, jolla kohdata muutoksia. Siksi työyhteisön monimuotoisuus voi toimia arvokkaana voimavarana juuri tämän hetken työelämässä.

Monimuotoisuuden monet hyödyt

Ashley Stahl (2021) esittää kolme monimuotoisuuden tuomaa hyötyä työyhteisölle. Monimuotoiset tiimit ovat ensinnäkin luovempia ja innovatiivisempia. Kun ihmiset, joilla on eri koulutus- ja kokemustaustaja erilaista elämäkokemusta, ideovat yhdessä, asioita nähdään useammista näkökulmista ja on todennäköisempää löytää totutusta poikkeava, toimiva idea. Näin voidaan löytää useita ratkaisuja sen sijaan, että yksiaanisesti tarjottaisiin yhtä mahdollisuutta.

Toiseksi monimuotoinen työyhteisö tarjoaa paremmat edellytykset ammatilliseen kehittymiseen. Työntekijät tutustuvat toistensa erilaisiin taitoihin ja osaamiseen yhdessä työskennellessään ja voivat omaksua niitä. Kansainvälisessä yhteistyössä he voivat perehtyä erilaisiin kulttuureihin ja siten syventää ymmärrystään. Monimuotoisessa työyhteisössä työskentelevä pääsee peilaamaan omaa ajatteluaan toisten näkemyksiin, mikä voi tuottaa uusia näkökulmia ja siten edistää yhteistä ideointia ja päätöksentekoa. Kolmas etu onkin se, että monimuotoiset työyhteisöt ovat parempia tekemään päätöksiä kuin samanlaisista työntekijöistä koostuva yhteisö. (Stahl, 2021.)

Lisääntynyt luovuus ja parempi ongelmanratkaisu- sekä päätöksentekokyky näkyvät yritysten tuloksissa. Monimuotoisuutta suosivien yritysten on osoitettu saavan taloudellista voittoa 35 % todennäköisemmin kuin muiden yritysten. Ne myös laajentavat markkinoitaan 70 % varmemmin, ja tämä puolestaan johtaa parempaan taloudelliseen tulokseen. (Stahl, 2021.) Monimuotoisen yrityksen työntekijät ymmärtävät laajemmin erilaisten kohderyhmien tarpeet, mikä voi osaltaan auttaa yritystä menestymään (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Tästä hyvä esimerkki on teknologiayhtiö Google. Sen työntekijät edustavat kattavasti yhtiön

verkkopalveluiden ja sovellusten maailmanlaajuista, yli miljardin ihmisen käyttäjäkuntaa (Djuraskovic, 2023, vrt. Ari Niemisen artikkeli yrityksen yhteistyön ekosysteemistä).

Monimuotoisuudella on osoitettu olevan vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Yhteistyö on monimuotoisissa organisaatioissa lähes kolmanneksen parempaa kuin muissa organisaatioissa (Bourke & Titus, 2019). Henkilöstö on tyytyväisempää, mikä osaltaan lisää työhyvinvointia ja sairauspoissaolotkin vähenevät (Baker, 2020).

Yritysten monimuotoisuus on myös brändin rakentamista sekä keino houkutel- la lahjakkaita ja tavoitteellisia, erilaisista taustoista tulevia ammattilaisia työnteki- jöiksi ja saada heidät sitoutumaan yritykseen (Washington State University, 2021). Koska nykyään moni nuori työntekijä arvostaa niin ammatillisen kehittymisen mahdollisuutta kuin omiin arvoihin sopivaa toimintakulttuuria, on monimuotoi- seen työyhteisöön pyrkiminen nuorille luontevaa. Tästä ja lukuisista muista konk- reettisista monimuotoisuuden hyödyistä kirjoittavat myös Miikka Huhta ja Ville Myllyntaus loppuvuodesta 2023 julkaistavassa teoksessa Monimuotoisuus työelä- mässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa.

Monimuotoisessa työyhteisössä työskentely vaatii kuitenkin sopeutumista kai- kilta, esimerkiksi päätöksenteko ja kokoukset voivat niissä viedä pidemmän aikaa, jos niitä käydään useammilla kielillä. Monimuotoisten työyhteisöjen johtaminen edellyttää erilaista osaamista myös johtajalta, sillä hänen täytyy osata aidosti koh- data ihmisiä ja ymmärtää heidän tarpeitansa (ks. Lena Segler-Heikkilän artikkeli vuorovaikutustaidoista johtamistyössä). Vaikka työnteko monimuotoisissa yhtei- söissä vaatisikin pientä vaivannäköä niissä työskenteleviltä, silti yritysten kannat- taan tavoitella monimuotoisuutta, jotta pääsevät osallisiksi sen monista hyödyistä.

Tahtotilasta toimintaan

Missä missä vaiheessa monimuotoistamisen edistäminen on työpaikoilla Suomes- sa? Vaikka monimuotoisuuden edut ovat kiistattomat, hieman yllättäen moni- muotoisuutta ja inklusiivisuutta edistävät systemaattiset toimet näyttävät vielä puuttuvan. Tämä selviää Pohjoismaiden suurimman yritysverkosto FIBSin vuonna 2022 teettämästä tutkimuksesta, johon vastasi 103 toimitusjohtajaa, HR- tai yritysvaltuutettua pääasiassa osakeyhtiöistä sekä pörssiyhtiöistä tai muista organisaatioista. Monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta pidettiin kyllä tärkeinä, ja niiden tärkeyden uskottiin vielä lisääntyvän tulevaisuudessa. Useimmissa yri- tyksissä oli edistetty näitä yksittäisillä toimilla, kuten esimerkiksi epäasialliseen

käytökseen puuttumista opastavalla koulutuksella, perusteettomia palkkaeroja poistamalla ja työpaikan esteettömyydestä huolehtimalla. (FIBS, 2022.)

Haastattelututkimuksen vastaajat olivat sitä mieltä, että puutteita oli niin henkilökunnan osaamisessa kuin johdon ja henkilökunnan sitoutumisessa. Lisäksi monimuotoisuudesta viestittiin liian vähän. Vaikka joka toisella vastaajien edustamien yritysten johtajalla oli joitain monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen liittyviä käytäntöjä, vain vajaa viidennes vastaajien yrityksistä oli asettanut tavoitteet johtoryhmän kokoonpanon monimuotoisuudelle ja inklusiivisuudelle. Vielä harvemmat (7 %) yrityksistä käyttivät anonyymiä rekrytointia tai sisällyttivät johdon palkitsemisjärjestelmään monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen liittyvien toimien tulokset. (FIBS, 2022.)

Laajaa, suunnitelmallista toimimista sekä riittävien resurssien varaamista tarvitaan enemmän. Monimuotoisuuden arvostuksen tulisi läpäistä kaikki tasot työyhteisössä. Jotta monimuotoisuus toteutuu, sen tulee löytyä organisaation arvoista, strategiasta sekä vietyinä arjen käytäntöihin. Itse asiassa useimmat kuuluvat työpaikallaan johonkin vähemmistöön, jotkut jopa useampaan. On ymmärrettävää, että jokainen toivoo tulevansa huomioduksi, ja välttämätöntä, että jokaisen tulee ottaa huomioon toiset. Monimuotoisuus on siis yhteinen asia ja sen toteuttaminen arjessa on jokaisen vastuulla.

2020-luvulla hallitukset ovat pyrkineet uudistamaan työelämää, poistamaan työllistämisen esteitä, nostamaan työllisyysastetta ja edistämään maahan muuttaneiden työllisyyttä. Työelämän monimuotoisuusohjelma on ollut yksi näistä keinoista, joilla monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta koskevaa rekrytointi-, johtamis- ja muuta osaamista työelämässä on pyritty lisäämään. Ohjelman tavoitteena on ollut kasvattaa yritysten ja organisaatioiden monimuotoisuutta ja edistää Suomeen muuttaneiden pääsyä osaamistaan vastaaviin tehtäviin ja etenemään uralaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021; Valtioneuvosto, 2023.)

Etenkin sosiaali- ja terveysalaa vaivaa työntekijäpuula ja ala on riippuvainen ulkomailta tulevasta työvoimasta. Hoiva-ala hyötyy monimuotoisesta rekrytointista, olipa kyse sitten ulkomaisesta työvoimasta tai osa-aikaisista työntekijöistä – jokainen käsipari on tärkeä ja monimuotoinen työntekijäjoukko ymmärtää homogeenista työyhteisöä paremmin vaihtelevaa asiakaskuntaansa. Hoiva-alalla voidaan puhua kohtaanto-ongelmasta, sillä meillä on samaan aikaan niin pulaa työntekijöistä kuin alalle haluavaa työvoimaakin. Vastaavaa kohtaanto-ongelmaa on myös teollisuusaloilla kuten rakentamisessa ja tietotekniikassa, kaupan aloilla ja muualla liiketoiminnan aloilla (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Kohtaanto-ongelma ei ratkea yksinomaan monimuotoisella rekrytoinnilla, vaan lisäksi

tarvitaan erilaisten koulutusten järjestämistä, osaamisten tukemista, tunnistamista ja tunnustamista.

”Näin se tapahtuu”

Monimuotoisuuden edistämisen työpaikalla voi aloittaa perehtymällä aiheeseen ja kartoittamalla nykytilannetta. Tätä tarkoitusta varten on valmiita kyselypohjia; esimerkiksi EU:n monimuotoisuuden itsearviointityökalua kannattaa kokeilla. Vastaava kotimainen on yritysvastuuverkosto FIBSin tuottama Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi -työkalu.

Kartoitusta seuraava etappi on käytännön toimien suunnittelu ja toteutus. Tukeehan rekrytointi organisaation tavoitteita lisätä monimuotoisuutta? Kannus-tetaanko aliedustettuja ryhmiä hakemaan työtä? Miten edistymistä seurataan? Onko henkilökunta saanut riittävästi koulutusta tunteakseen tasa-arvoon ja monimuotoisuuteen liittyvää lainsäädäntöä? Millainen monimuotoisuussuunnitelma on tehty? Lyhyesti sanottuna monimuotoisuus-sana yrityksen arvoissa ja strategiassa ei riitä, jos käytännön toimet ontuvat. Oman organisaation toimintaa kannattaakin verrata muihin ja suunnata katse sinne, missä työtä näiden asioiden eteen on jo menestyksekkäästi tehty.

Teknologiajätti Google tunnetaan tavoitteellisesta työstään monimuotoisuuden ja inklusion eteen. Se julkaisee vuosittain monimuotoisuusraporttinsa, joka sisältää laajat ja melko yksityiskohtaiset esitykset siitä, miten yhtiö edistyy tavoitteissaan rekrytoida monimuotoisemmin ja tasa-arvoisemmin. Viime vuosina Googlen monimuotoisuusyöhön on kuulunut esimerkiksi nostaa mustien, latinotaustaisten ja Yhdysvaltojen alkuperäiskansoihin kuuluvien esihenkilöiden määrää työntekijöiden joukossa 30 %:lla, ja tavoitteessa on onnistuttu. Lisäksi yhtiö esimerkiksi kehittää jatkuvasti verkkopalveluidensa saavutettavuutta yhteistyössä vammaisjärjestöjen sekä vammaisten käyttäjien kanssa. Inklusio, mutta myös monenlainen representaatio on tärkeää. Työyhteisö on aidosti monimuotoinen, jokaisella tulee olla mahdollisuus kuulua joukkoon ja monimuotoisuus näkyy Googlen tiimeissä ja tuotekehityksessä ja sitä johdetaan yhtiössä strategisesti. (Google, 2023.)

Suomessa esimerkiksi Startup Refugees on tehnyt urauurtavaa työtä palkkaamalla pakolaisia ja turvapaikanhakijoita startup-yrityksiin. Norjasta Suomeen vuonna 2019 rantautunut Unicus puolestaan palkkaa ohjelmistoalan konsulteiksi ainoastaan työntekijöitä, joilla on autisminkirjon diagnoosi, mikä vahvistaa niitä ominaisuuksia, joita hyviltä ohjelmistotyöntekijöiltä vaaditaan. Paikka auki -avustuksilla taas sotealan järjestöt voivat palkata nuoren tai osatyökykyisen henkilön

erilaisiin järjestön työtehtäviin. Kaikki nämä ovat hyviä, joskin erilaisia keinoja lisätä työelämän monimuotoisuutta. Lisäksi nämä ovat rekrytoinnissa esimerkkejä positiivisesta erityiskohtelusta, joka on yhdenvertaisuuslaissa säädetty menettely (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2023).

Tässä kohtaa on huomioitava myös se, että tietyt alat ovat olleet jo pitkään monimuotoisempia kuin toiset. Pitkäjänteistä monimuotoisuustyötä Suomessa on tehnyt esimerkiksi siivous- ja puhtaanapitoalalla vaikuttava Lassila & Tikanoja. Henkilökunta saa koulutusta monimuotoisuusosaamisesta, ja työn tueksi on laadittu toimialakohtaiset monimuotoisuussuunnitelmat, joihin on kirjattu tavoitteet monimuotoisuuden edistämisestä (L&T, 2023).

Syrjimättömyyteen on vielä matkaa

Tarvitaan lisää vastaavia rohkaisevia esimerkkejä, sillä työelämässä riittää vielä muutettavaa. Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (L 1352/2014.) Tästä huolimatta noin 25 % väestöstä on kokenut syrjintää työssä tai työnhaun yhteydessä. Syrjintä ilmenee myös esimerkiksi niin, että ulkomaalaistaustainen tai suomea puhumaton työntekijä jätetään kahvipöytäkeskustelujen ulkopuolelle. Erot eri väestöryhmien välillä ovat suuria, ja arabiankielisistä jopa 50 % kertoo kokeneensa syrjintää. (Nenonen ym., 2021.) Edelleen monen vähemmistöön kuuluvan henkilön on vaikeampaa ja hitaampaa edetä urallaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022).

Myös Diakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) yhdenvertaisuutta edistävän Romako-hankkeen Taustasta riippumatta -kampanja herätteli huomaamaan, että romaniväestö edelleen kokee syrjintää työmarkkinoilla. Kampanjassa kerättiin romanitaustaisten työnhausta saamia hylkäyskirjeitä, jotka sitten palautettiin työnantajille. Lisäksi Diakin Työnimi-kampanjassa neljä suomalaista julkisuuden henkilöä, Jari Sarasvuo, Tuomas Enbuske, Meri-Tuuli Väntsi ja Anne Kukkohovi hakivat töitä romaninimillä. Työhakemuksia lähetettiin yhteensä 54 ja hakijat käyttivät omia ansioluettelojaan. Tulokset olivat heikot. Vain yksi hakijoista sai kutsun haastatteluun, mutta vasta seurantajakson jälkeen. (Diak, 2018.)

On kestävä ajatus, että yhä 2020-luvulla motivoituneita työnhakijoita voidaan karsia jatkosta nimen tai alkuperän perusteella tai vastaavista syistä syrjiä työpaikoilla. Antirasistinen toiminta työpaikoilla kuitenkin hyödyttäisi koko yh-

teisöä. Se lisää henkilöstön hyvinvointia, edistää yhdenvertaisuutta ja tuottavuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022).

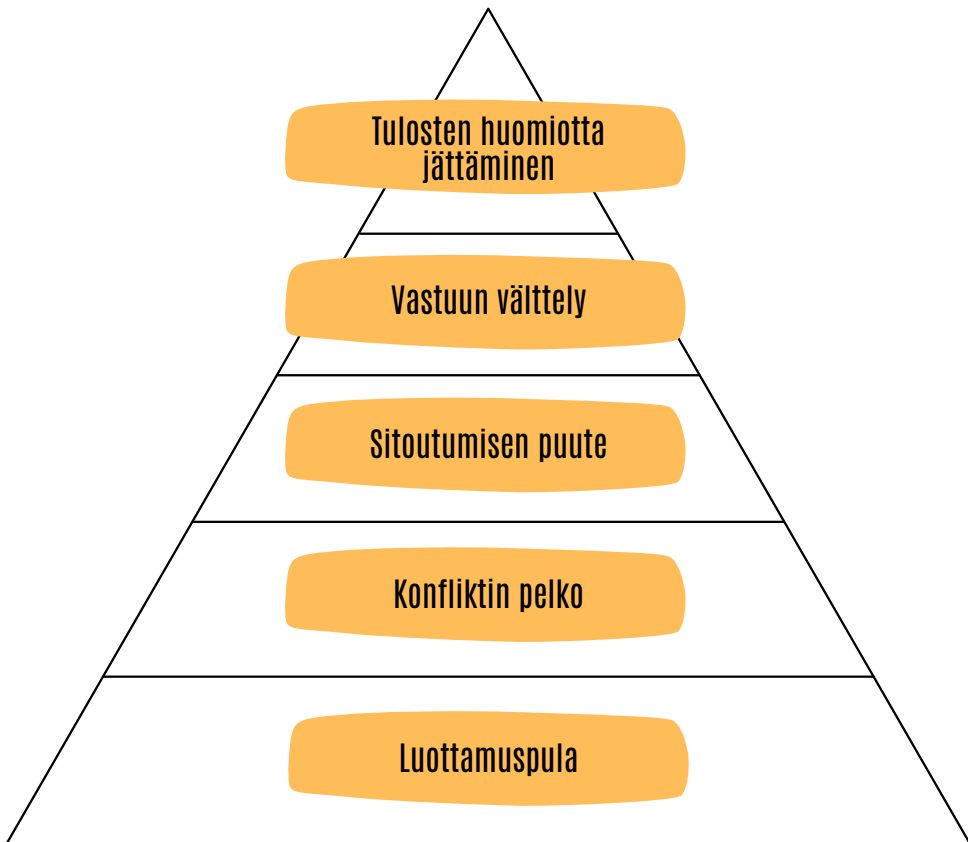
Psykologinen turva rakentaa luottamusta

Miten monimuotoisuuden monet mainitut edut sitten saadaan esiin? Huipputuloksiin yltävä tiimi syntyy harvoin pelkästään sillä, että työntekijät ovat erilaisia ihmisiä, sillä siihen tarvitaan myös inklusiivista johtajuutta. Jotta kaikki kokevat kuuluvansa joukkoon, on huolehdittava koko työyhteisön osaamisen vahvistamisesta arjessa: on varmistettava, että jokaisen kielitaito, tavat ja tottumukset tulevat riittävästi huomioituiksi. On hyvä huomata, että jokaisella voi olla tiedostamattomia ennakkoluuloja ja ajattelun vinoumia, jotka tiedostamalla voidaan parhaassa tapauksessa edistää arjen toimivuutta työpaikalla.

On ratkaisevaa, että organisaatiossa monimuotoisuutta pidetään voimavarana ja että siellä on psykologista turvaa. Silloin myös jokainen työntekijä saa varmemmin koko potentiaalinsa käyttöönsä ja sitoutuu työhönsä paremmin. Monimuotoisuuden johtamiseen tarvitaan muutoskyvykkyyttä, jossa totutut tekemisen tavat arvioidaan uudelleen. Organisaation johdon tulee sitoutua ajamaan muutosta omalla esimerkillään. Tähän kuuluu myös vastuu työpaikan kaikille turvallisesta ilmapiiristä ja toimivasta vuorovaikutuksesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, ks. myös Lena Segler-Heikkilän artikkeli vuorovaikutustaidoista johtamistyössä.)

Työterveyslaitoksen (2023) mukaan psykologinen turvallisuus on ”jaettu käsi-työs siitä, että ryhmä on turvallinen henkilökohtaiselle riskinotolle ja jokainen voi olla itsensä ilman, että joutuu naurunalaiseksi”. Psykologinen turva on edellytystiimin menestymiselle parhaalla mahdollisella tavalla.

Amerikkalaisen sosiaalityön tutkimusprofessorin Brené Brownin (2013) mukaan oman haavoittuvuuden ja epätäydellisyyden hyväksyminen on välttämätöntä, jos tahtoo tavoitella aitoa joukkoon kuulumista elämässä ja sosiaalisissa suhteissa – myös työssä! Brown on useissa yhteyksissä puhunut aiheesta myös johtajuuden näkökulmasta. Johdon esimerkki on edelleen tärkeää, vaikka organisaatiossa olisi kuinka matala hierarkia. Myös terapeutti Tommy Hellsten kirjoittaa johtajuudesta vuonna 2022 julkaistussa teoksessaan *Olemisen voima*. Hellstenin mukaan oman inhimillisen epätäydellisyytensä tiedostava johtaja ei herätä turhaan epävarmuutta toisissa. Onkin tärkeää, että johtaja uskaltaa olla aito itsensä ja siten herättää luottamusta toisissa. (Hellsten, 2022.) Johtajuutta ja tiimien toimintaa tutkinut Patrick Lencioni (2014) ottaa esiin viisi erilaista toimintahäiriötä, jotka vaikeuttavat tiimien toimintaa (ks. Kuvio 1).



Kuvio 1. Viisi toimintahäiriötä tiimissä Patrick Lencionin (2014) mukaan

Ensimmäinen toimintahäiriö on luottamuspula, joka syntyy tilanteessa, jossa tiimin jäsenet eivät uskalla olla aitoja toistensa seurassa. Aitous on kiinteästi yhteydessä siihen, onko tiimin jäsenten mahdollista kommunikoida omasta haavoittuvuudestaan, heikkouksistaan ja virheistään.

Jos tiimissä ei synny luottamusta, on seurauksena helposti toinen toimintahäiriö, konfliktien pelko. Jos tiimissä ei uskalleta nostaa esiin ristiriitoja ja väitellä turvallisesti, tiimin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin kärsii. Kolmantena toimintahäiriönä Lencioni pitää sitoutumisen puutetta, mikä voi johtaa tiimin jäsenet neljänteen toimintahäiriöön, vastuun välttelyyn. Vastuun välttely vahingoittaa tiimin suorituskykyä, jos kukaan ei koe asiakseen puuttua mahdolliseen tiimin toimintaa haittaavaan käytökseen. Lopuksi tilanteessa, jossa ei onnistuta jakamaan yhteistä vastuuta tai vaatimaan sitä muilta, tiimi voi ajautua viidenteen toimintahäiriöön, tulosten huomiotta jättämiseen. Tämän toimintahäiriön luonteeseen kuuluu tiimin jäsenten egoististen tarpeiden laittaminen tiimin yhteisten

tavoitteiden edelle. (Lencioni, 2014.) Psykologinen turvallisuus tiimissä on vahva lääke estämään tällaisten toimintahäiriöiden syntymistä.

Kohti muutosvoimaa

Luonnossa monimuotoisuus, biodiversiteetti, kasvattaa ympäristön resilienssiä luonnonkatastrofien kuten kuivuuden ja tulvien varalta (ks. esim. Sakschewski ym., 2016). Monimuotoinen luonto on vastustuskykyisempi, se kestää, palautuu koettelevista olosuhteista ja uusiutuu paremmin. Meillä on hyvä syy olettaa, että sama pätee ihmisten keskuudessa – monimuotoisemmat (työ)yhteisöt ovat muutoskyvykkämpiä. Ne ovat vahvempia muutosten edessä ja sopeutuvat niihin paremmin.

Monimuotoisuus ja tasa-arvo ovat Euroopan komission päätavoitteita ja vuoden 2023 teema on siltojen rakentaminen. Metafora on toimiva, sillä sillanrakennusta tarvitaan kaikkien monimuotoisuuden eri osa-alueiden välille. On hyvä, että organisaatiossa näihin asioihin kiinnitetään huomiota ja syrjiviä rakenteita pyritään aktiivisesti purkamaan, mutta arjen tasolla jokainen meistä on vastuussa omasta toiminnastaan ja voi toimia sillanrakentajana. Pohjimmiltaan kyse on arvostavasta ihmisyydestä ja kohtaamisen taidoista. Siksi on syytä välillä pysähtyä ja miettiä, mitä itse tuo mukanaan huoneisiin, joihin astuu.

LÄHTEET

- Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden johtaminen*. Suomen Liikekirjat.
- Baker, M. (30.7. 2020). *Gartner Survey Reveals Only 13% of HR Leaders Believe Their Organization Has Been Effective at Increasing Diversity Representation*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-30-gartner-survey-reveals-only-12-percent-of-hr-leaders-believe-their-organization-has-been-effective-at-increasing-diversity-representation>
- Bourke, J. & Titus, A. (29.3. 2019). Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations and How to Become One? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>
- Brown, B. (2013). *Uskalla haavoittua*. Basam Books.
- Diak (31.10. 2018). Työnimi. *Dialogi*. <https://dialogi.diak.fi/2018/10/31/tyonimi/>
- Djuraskovic, O. (4.10. 2023). *Google Search Statistics and Facts 2023 (You Must Know)*. <https://firstsiteguide.com/google-search-stats/>
- FIBS. (2022). *Diversity and Inclusion in Finnish Companies: The Summary*. <https://fibsry.fi/uutishuone/tutkimukset/diversity-and-inclusion-in-finnish-companies-the-summary/>
- Google Diversity Annual Report 2023*. Saatavilla 15.9.2023. <https://about.google/belonging/diversity-annual-report/2023/>

- Hellsten, T. (2022). *Olemisen voima. Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta*. Kirjapaja. L1325/2014. Yhdevertaisuuslaki 30.12.2014/1325. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>
- Lassila & Tikanoja. (i.a.). *Monimuotoinen ja yhdenvertainen henkilöstö*. Saatavilla 15.9.2023. <https://www.lt.fi/fi/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma/sosiaalinen-vastuu/monimuotoisuus>
- Lencioni, P. (2014). *Viisi toimintahäiriötä tiimissä*. Päivä Osakeyhtiö.
- Nenonen, T., Kivelä, J., Ervasti, E., Joronen, M., & Villa, S. (2021) Perusoikeusbarometri. (Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä ja ohjeita 2021:17) Oikeusministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-821-9>
- Sakschewski, B., von Bloh, W., Boit, A., Poorter, L., Peña-Claro, M., Heinke, J., Joshi, J., & Thonicke, K. (2016). Resilience of Amazon forests emerges from plant trait diversity. *Nature Climate Change* 6, 1032–1036. <https://www.nature.com/articles/nclimate3109>
- Sherbin, L., & Rashid, R. (1.2.2017). *Diversity Doesn't Stick Without Inclusion*. <https://www.vernamyers.com/2017/02/04/diversity-doesnt-stick-without-inclusion/>
- Stahl, A. (17.11. 2021). *3 Benefits Of Diversity In The Workplace*. <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2021/12/17/3-benefits-of-diversity-in-the-workplace/?sh=3e4a7fce22ed>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Työelämän monimuotoisuusohjelma: Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja kotoutumisen näkökulmasta*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 10). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-663-5>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *Monimuotoisuudesta menestystä - tietoa ja työkaluja työnantajalle*. (TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-720-5>
- Työterveyslaitos. (2023). *Mitä on psykologinen turvallisuus?* [Video verkkosivulla]. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>
- Washington State University (14.1. 2021). 10 benefits of diversity in the workplace. Carson College of Business Blog. <https://onlinemba.wsu.edu/blog/10-benefits-of-diversity-in-the-workplace>
- Yhdenvertaisuusvaltuutettu. (2023). *Positiivinen erityiskohtelu*. <https://syrjinta.fi/positiivinen-erityiskohtelu>
- Valtioneuvosto. (2023). *Vahva ja välittävä Suomi*. Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. (Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58). Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

Ari Nieminen

YRITYSTEN YHTEISTYÖN EKOSYSTEEMI – YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN TAPAUS

Yritysten tarve yhteistyöhön

Viime vuosikymmeninä tiedotusvälineet, poliitikot, tutkijat ja muut julkisen keskustelun osanottajat ovat nostaneet esiin useita ihmiskuntaa koskevia haasteita. Nämä liittyvät talouteen, työllisyyteen, kulutukseen, ekologiaan, sosiaalisiin ongelmiin ja syrjäytymiseen. Haasteisiin on pyritty vastaamaan erilaisilla politiikkaohjelmilla ja toimenpiteillä, joilla pyritään edistämään vihreää siirtymääsekä monikulttuurisuuden ja moninaisuuden huomioimista. Julkisen vallan toimenpiteiden lisäksi haasteisiin voidaan vastata myös yritystoiminnan keinoin. Erityisesti yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät toiminnallaan ratkaisemaan nykyajan pulmia.

Yhteiskunnalliset yritykset eivät kuitenkaan toimi tyhjiössä, vaan yksittäisten yritysten toimintaan vaikuttaa voimakkaasti se ekosysteemi, jossa yritys toimii. Vahva ja monipuolinen ekosysteemi tukee yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa, joten ekosysteemin rakentaminen on tärkeää yksittäisten yhteiskunnallisten yritysten sekä koko yhteiskunnallisten yritysten sektorin menestykselle.

Tämän artikkelin ensimmäisessä osiossa määritellään yhteiskunnallinen yritys ja kerrotaan, miten se voi edistää sosiaalisten ja ekologisten ongelmien ratkaisua. Toiseksi tarkastellaan yrityksen ekosysteemiä yhteistyön dynaamisena kokonaisuutena. Kolmanneksi ekosysteemin käsite laajennetaan kattamaan yksittäisen yrityksen lisäksi yritystoiminnan poliittis-taloudellisen sääntelyn eri tasot. Lopussa luodaan silmäys suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten sääntelyn ekosysteemin kehitykseen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin.

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä sisältää usein kolme elementtiä (ks. Borzaga ym., 2020, s. 29):

1. Yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on osallistua jonkin sosiaalisen tai ekologisen pulman ratkaisuun yritystoiminnan keinoin.

2. Yhteiskunnallinen yritys sijoittaa suuren osan voitosta takaisin pulman ratkaisuun; sen toiminnan pääasiallisena tavoitteena ei ole tuottaa voittoa yrityksen omistajille.
3. Yhteiskunnallisen yrityksen johtamisessa ja hallinnossa noudatetaan osallistavaa ja demokraattista toimintatapaa.

Yhteiskunnallinen yritys on siis organisaatio, jolla on maailman parantamisen tarkoitus. Suomessa, samoin kuin monissa muissa maissa, sillä ei ole omaa oikeudellista yritysmuotoa, vaan se voi olla esimerkiksi osakeyhtiö, osuuskunta tai järjestö. (Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmästä ja historiasta ks. tarkemmin Kostilainen & Nieminen 2023).

Läheskään kaikki yritystoiminta, jonka ensisijaisena tarkoituksena on ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia, ei kuitenkaan toimi yhteiskunnallisena yrityksenä tai hanki itselleen Suomalaisen työn liiton yhteiskunnallisen yrityksen merkkiä (Suomalaisen työn liitto, i.a.). Monien nuorten yrittäjien yritykset pyrkivät ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia identifioitumatta yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Vaikuttavuusinvestoimisessa investoijat pyrkivät ensi sijassa edistämään yhteistä hyvää (Sitra, i.a.). Lisäksi vastuullisen liiketoiminnan ajatus sisältää yhteiskunnallisten yritysten määritelmän elementeistä ainakin yhteiskunnallisten ja ekologisten ratkaisujen tarjoamisen sekä yrityksen hyvän hallintotavan (ks. esim. Nordea, i.a.). Ajatus yritystoiminnasta yhteiskunnallisten ja ekologisten pulmien ratkaisijana ei siis rajoitu vain yhteiskunnallisiin yrityksiin.

Itse asiassa on havaittavissa jatkumo tiukan määritelmän mukaisista yhteiskunnallisista yrityksistä erilaisten yritystoiminnan vaikuttamistapojen kautta tavallisiin yrityksiin, jotka ottavat huomioon jollain tavalla toiminnassaan yhteiskunnallisia ja ekologisia tavoitteita. Luonnollisesti sosiaalisten ja ympäristöllisten tavoitteiden tulee myös olla aitoja, eikä pelkästään pyrkimystä hyötyä taloudellisesti.

Esimerkkinä yhteiskunnallisesta yrityksestä esittelen tässä lyhyesti Lapinlahden Lähde osakeyhtiön, joka on Mieli Suomen Mielenterveys ry:n kokonaan omistama yhteiskunnallinen yritys. Lapinlahden Lähde ylläpitää ja vuokraa Helsingissä Lapinlahden entisen mielisairaalan tiloja sekä harjoittaa ihmisten toiminta- ja työkykyä kehittävää toimintaa. Yritys koordinoi entisellä sairaala-alueella toimivien organisaatioiden ja yhteisöjen toimintaa ja vaalii Lapinlahden kulttuurihistoriallisia ja yhteiskunnallisia arvoja (Lapinlahden Lähde, i.a.-a).

Sairaalan vanhoissa toimitiloissa toimii muun muassa kahvila, kaupunkiluontokeskus, näyttelytila, Miitti-hanke, joka edistää erilaisten ihmisen kohtaamista, ja kansalaistila. Tätä kirjoitettaessa Lapinlähteen toiminta- ja palveluluettelossa

on 44 eri toimijaa ja toimintoa huonekaluverhoomosta laulun opetukseen (Lapinlahden Lähde, i.a.-b). Kyseessä on siis monipuolinen eri toimintojen keskus, jolla on vahvat sidokset yhteiskunnalliseen ympäristöönsä. Sitoutuneisuus paikallisiin oloihin ja paikallisten pulmien ratkaisuun näyttää usein olevan yhteiskunnallisille yrityksille tyypillistä. Tämä on ymmärrettävää, koska esimerkiksi heikossa työmarkkina-asetmassa olevien työllistäminen ja asuinalueen tai kylän elinvoimaisuuden tukeminen ovat sidoksissa mielekkääseen työssäkäyntialueeseen ja paikallisiin yhteisöihin (yhteiskunnallisen yritystoiminnan läheisestä suhteesta välittömään toimintaympäristöönsä ks. esim. Rinnekoski & Lähdesmäki, 2023).

Lapinlahden sairaala-alueen esimerkki ja yhteiskunnallisten yritysten paikalliset yhteydet viittaavat siihen, että yhteistoiminta asiakkaiden, muiden yritysten ja paikallisten toimijoiden kanssa on usein tärkeää yrityksen menestykselle. Tiiviitä yhteistyösuhteita voidaan ymmärtää ekosysteemin käsitteellä, jota tarkastellaan seuraavassa osiossa.

Ekosysteemi on yrityksen dynaamisen yhteistyön kokonaisuus

Yritykset ovat työnteon ja tuotannon päämäärärationaalisia organisaatioita. Yritysorganisaation rajat suhteessa sen ympäristöön muodostuvat sen mukaan, mitä toimintoja yrityksen johto pitää niin keskeisinä, että ne kannattaa pitää itsellä. Tavallisesti yritykset sisällyttävät omaan organisaatioonsa vähintään ydintoimintonsa. Esimerkiksi autojen tuottaja yleensä vähintäänkin suunnittelee tai kokoaa tuotteensa itse, kun taas monet autojen osat tulevat alihankkijoilta, siivous ja kirjanpito on saatettu ulkoistaa muille yrityksille ja niin edelleen. (Autoteollisuuden ekosysteemien historiallisesta kehityksestä ks. Moore, 1996, s. 84-105.)

Yritysten ja muiden toimijoiden väliset suhteet jäsentyvät jatkumolle sen mukaan, miten tiiviitä nämä suhteet ovat (markkinoista, hierarkioista ja verkostoista ks. Thomson, 1991):

- Yritykset itsessään ovat hierarkkisia organisaatiomuotoja, joissa johtajat johtavat työntekijöiden työskentelyä. Hierarkkinen organisaatiomuoto on osoittautunut tehokkaaksi sekä taloudessa että politiikassa, kuten näkyy tämän organisaatiomuodon yleisyydestä maailmassa.
- Monet yritysten ja muiden toimijoiden välisistä suhteista ovat markkinasuhteita. Markkinasuhteissa yritykset ostavat toisiltaan tavaroita ja palveluita, eikä näillä suhteilla ole markkinavaihtoa pidempää kesto.

- Verkostosuhteissa eri toimijoiden väliset suhteet ovat yksittäistä markkinavaihtoa pidempiaikaisempia. Verkostosuhteita luonnehtivat seuraavat piirteet: Verkostoituminen on vapaaehtoista, verkoston osanottajat ovat riippumattomia toisistaan, verkoston toiminta perustuu luottamukseen, vuorovaikutus on vastavuoroista ja verkosto luodaan yhdessä tekemällä alusta pitäen. Verkostoyhteistyön perustan muodostavat osallistujien välinen luottamus, sitoutuminen sekä se, että verkoston jäsenet tuntevat toisensa. (Järvensivu, 2020, s. 33, 57.) Verkoston olemassaolo perustuu siis yhteiskehittämiseen (Keskitalo, 2021).
- Verkostosuhteita tiiviimpiä yritysten yhteistyösuhteita ovat yritysten ekosysteemit. Yrityksen ekosysteemillä viitataan taloudelliseen yhteisöön, jonka jäsenet tuottavat hyödykkeitä ja palveluja toisilleen. Tällaiseen kokonaisuuteen kuuluu yksi tai useampia johtavia yrityksiä, alihankkijoita, asiakkaita, kilpailijoita sekä muita toimijoita. Ekosysteemi muuttuu ajan kuluessa, kun sen toimijoiden yhteistyö muuttuu ja syvenee. Johtava yritys tai yritykset voivat vaihtua ajan kuluessa, mutta näiden johtoasema hyväksytään, koska se hyödyttää ekosysteemin jäseniä (Moore, 1996, s. 26).

James Mooren yllä esitelty idea yritysten ekosysteemeistä on peräisin biologisesta analogiasta: biologiset ekosysteemit (eri lajien, kasvien ja eläinten vuorovaikutuksessa olevat kokonaisuudet) syntyvät, kehittyvät ja kuolevat vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja muiden ekosysteemien kanssa (Moore, 1996, 22–44). On huomattava, että ekosysteemien muutokset eivät koske yksittäisten lajientai yritysten välistä kilpailua, kukoistusta ja kukistumista, vaan eri lajien yhdistelmien vahvistumista ja häviämistä. Taloustieteen termeillä kyseessä on oligopolinen kilpailutilanne, jossa kilpailijoita on rajattu määrä.

Mooren (1996, 131) mukaan yrityksen ekosysteemin elementit ovat:

- asiakkaat, heidän intressinsä ja osallistumisensa
- markkinat, niiden rajat ja toimijat
- tarjonta, yrityksen tarjoamat tuotteiden ja palvelujen kokonaisuus
- yrityksen toimintaprosessien kokonaisuus
- yrityksen omistajat ja muut sidosryhmät
- politiikka ja yhteiskunnan arvot

Kuten tästä luettelosta näkyy, ekosysteemin käsite tarkoittaa verkostoitumista läheisempää suhteellisen pitkäaikaista yhteistyötä. Ekosysteemin elementtien laajuus antaa ymmärtää, että yrityksen ekosysteemin luominen ja ylläpitäminen on haasta-

vaa. Luettelon viimeinen osa, politiikka ja yhteiskunnan arvot, viittaa jo ekosysteemin käsitteen yhteiskunnalliseen merkitykseen, jota käsittelem seuraavissa osioissa.

Esimerkkinä yrityksen ekosysteemistä Moore mainitsee Applen. Applen ekosysteemi toimii neljällä eri toimialalla: tietokoneiden tuotannossa, kuluttajaelektronikassa, informaation tuotannossa sekä tiedon välityksessä. Ekosysteemiin kuuluvat muun muassa alihankkijoina Motorola ja Sony sekä suuri määrä kuluttajia eri markkinoilla. Ekosysteemin kehityksellä on neljä vaihetta, joissa on kussakin haasteita ekosysteemin sisäisessä yhteistyössä ja ulkoisessa kilpailussa. Nämä vaiheet on kuvattu Taulukossa 1.

Taulukko 1. Yrityksen ekosysteemin evoluution vaiheet (Moore 1993, käänös Ari Nieminen)

Vaihe	Yhteistyön haasteet	Kilpailun haasteet
Syntyy	työskentely asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa uuden innovaation sisällön määrittämiseksi	oman idean suojeleminen toisilta, jotka saattavat suunnitella samantapaista innovaatiota; keskeisten asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden tahojen sitouttaminen innovaatioon
Laajeneminen	uuden tuotteen tai palvelun tarjoaminen markkinoille ja työskenteleminen yhdessä alihankkijoiden ja kumppaneiden kanssa markkinoiden laajentamiseksi	voittaa muut samantapaiset tuotteet tai tarjoukset; varmistaa, että omasta tuotteesta tulee markkinastandardi hallitsemalla keskeisiä markkinoita
Johtajuus	tarjota vakuuttava visio, joka rohkaisee kumppaneita ja asiakkaita työskentelemään yhdessä tuotteen tai palvelun parantamiseksi	säilyttää vahva neuvotteluasema suhteessa ekosysteemin muihin toimijoihin, mukaan lukien avainasiakkaat ja keskeiset yhteistyökumppanit
Uudistuminen	työskennellä innovoijien kanssa tuodakseen uusia ideoita ekosysteemiin	pitää yllä korkeaa kynnystä kilpaillevan ekosysteemin perustamiselle, tehdä tuotteen tai palvelun vaihtamisen kustannukset korkeiksi asiakkaille; tämä luo aikaa uudistaa omia tuotteita ja palveluja

Yrityksen ekosysteemi on siis monien toimijoiden muodostama kokonaisuus, jolle on tyypillistä se, että ekosysteemin ytimessä on jokin teknologian tai palvelu, johon ekosysteemin toimijat tuottavat elementtejä. Yrityksen ekosysteemin edellytyksenä on siten komponenteista koostuva palvelu tai tuote, kuten tietokone käyttöjärjestelmiseen (esim. Windows, Apple), verkkokauppa (esim. Amazon) tai metsäteollisuuden klusteri, joka tuottaa paperia, sellua, paperikoneita, puunkeruussa käytettäviä koneita ja logistiikkaa.

Kuten Taulukosta 1 näkyy, yrityksen ekosysteemin kehitykseen vaikuttaa oleellisesti ekosysteemin kilpailu muiden ekosysteemien kanssa. Toisaalta ekosysteemin olemassaolo perustuu yhteistyölle ja jaetuille eduille, eikä eri ekosysteemien välinen yhteistyökään ole kokonaan poissuljettua. Ekosysteemiajatteluun sisältyy siis jossain määrin sisäisesti ristiriitainen ajatus kilpailusta ja yhteistyöstä. Koska yrityksien ekosysteemien rakentaminen luo oligopolisen kilpailutilanteen, joka ei vastaa vapaiden markkinoiden ihannetta, James Moore kirjoitti myöhemmin artikkelin, jossa puolusti ekosysteemejä sillä, että ne ovat hyvin tehokkaita taloudellisen arvon tuottajia (Moore, 2006).

Esimerkkinä yhteiskunnallisen yrityksen ekosysteemistä käytän tässä jo yllä kuvattua Lapinlahden Lähde osakeyhtiötä. Osakeyhtiö on itse asiassa vain osa Lapinlähteen kokonaisuutta, jossa on neljä keskeistä toisiinsa kytköksissä olevaa organisaatiota: Pro Lapinlahti mielenterveysseura ry, Pro Lapinlahden tuki Oy, Lapinlahden Lähde Oy ja Lapinlahti-säätiö sr. Edellä kirjoitin, että Lapinlahden Lähde ylläpitää ja vuokraa Helsingissä Lapinlahden entisen mielisairaalan tiloja, mutta itseasiassa sen vastuulla on vain noin puolet entisen sairaala-alueen tiloista. Toista puolikasta hallinnoi Osuuskunta Lapinlahden tilajakamo, joka vuokraa tiloja taiteilijoille, mediatyöläisille ja kulttuurialan toimijoille. Yhteensä Lapinlahden Lähde Oy:llä ja Osuuskunta Lapinlahden tilajakamolla on tätä kirjoitettaessa 170 vuokralaista. (Lapinlahden Lähde. i.a.-a.)

Yllä mainittujen toimijoiden lisäksi Lapinlahden ekosysteemissä ovat vaikuttaneet muun muassa tapahtumien järjestäjät (noin 200 tapahtumaa vuodessa) ja Lapinlahden toimintakonseptia tukevat järjestöt, kuten jotkin luonnonsuojeluyhdistykset, Puutarhataiteen Seura ry sekä eräät arkkitehdit. Elintärkeä osa Lapinlahden ekosysteemiä on Helsingin kaupunki, joka omistaa Lapinlahden alueen ja sen rakennukset. (Lapinlahden Lähde, i.a.-a.)

Miltä Lapinlahden ekosysteemin tilanne vaikuttaa suhteessa Taulukossa 1 esitettyihin yrityksen ekosysteemin kehitysvaiheisiin? On ilmeistä, että Lapinlahti on ohittanut synty- ja laajentumisvaiheet, mutta se on kohdannut viime vuosina kilpailun haasteita johtajuudessa ja uudistumisessa, koska Lapinlahden alue on haluttu kohde uudisrakentamiselle ja uudennlaiselle käytölle. Toistaiseksi alueen nykyinen ekosysteemi on voittanut muiden pyrkimykset tunkeutua alueelle, mutta toiminnan jatkuminen riippuu lopulta Helsingin kaupungin poliittisesta päätöksestä, johon vaikuttaa muun muassa alueeseen kohdistuvat erilaiset intressit sekä rakennusten ylläpidon ja korjaamisen suuret kustannukset. (Bäckgren, 2020.)

Helsingin kaupungin rooli Lapinlahden esimerkin tapauksessa viittaa ekosysteemin käsitteen laajentamiseen yksittäisten yritysten ekosysteemeistä yritys-

toiminnan organisoitumiseen ja sääntelyyn paikallisella tasolla. Ekosysteemin käsitettä voidaankin käyttää myös laajemmassa merkityksessä kuin yksittäisen yrityksen yhteistyön järjestelmänä.

Ekosysteemi poliittis-taloudellisena sääntelynä

Yritystason lisäksi ekosysteemillä voidaan mielekkäästi tarkoittaa myös poliittis-hallinnollista sääntelyä yhteiskunnan ja talouden eri tasoilla. Itseasiassa jo yritystason ekosysteemin elementit sisältävät politiikan ja yhteiskunnan arvot, kuten edellä esitettiin. Myös yritystasoa laajemmalla ekosysteemillä on useita osia (Borzaga ym., 2020, s. 49):

- Kapasiteetti yhteiskunnallisten yritysten itseorganisoitumiseen
 - kansalaisten aktiivisuus
 - verkostot ja keskinäisen avun vahvuus
- Näkyvyys ja yhteiskunnallisten yritysten hyväksyntä
 - poliittinen tunnustus
 - oikeudellinen asema
 - yksityisten toimijoiden antama tunnustus
 - oma identifikaatio yhteiskunnalliseksi yritykseksi
- Resurssit
 - vapaat start-up:ien ja liiketoiminnan vakiinnuttamisen tuet
 - yrityksen tuloihin perustuvat resurssit
 - lainat
 - verotus- ja rahoitusedut
- Tutkimus, koulutus ja osaamisen kehittäminen
 - tutkimus
 - yhteiskunnallisia yrityksiä ja yhteiskunnallista yrittäjyyttä koskeva muodollinen koulutus
 - osaamisen kehittäminen

Yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemiin kuuluu siis useita osia, joista osa toteutuu yritysten ja kansalaistoiminnan itseorganisoitumisen kautta ja osa poliittisen ja oikeudellisen sääntelyn sekä julkisen sektorin toimenpiteiden avulla. Useimmiten tällaisen ekosysteemin kehitys edellyttää kansalaistoimijoiden ja yksittäisten yritysten vapaata aktiviteettia sekä näihin nivoutuvia julkisen sektorin toimia.

”Sääntelyllä” viitataan tässä sekä talouden ja yhteiskunnan toiminnan poliittiseen sääntelyyn että tähän liittyvään vapaaseen kansalaisyhteiskunnan ja yri-

tysten toimintaan. Asian voi ilmaista myös siten, että yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemi voi kehittyä ”alhaalta” (kansalaisten ja yritysten aloitteet) ja ”ylhäältä” (poliittiset ja hallinnolliset päätökset) käsin (ks. Borzaga ym., 2020, s. 41-46).

Yhteiskunnallisten yritysten valtiollisen tason ekosysteemejä voi luonnehtia vertailemalla yhteiskunnallisten yritysten asemaa Euroopan unionin jäsenmaissa (Nieminen, 2023). Taulukossa 2 on luonnehdittu yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen hyväksyntää ja käyttämisen tapaa Euroopan unionissa.

Taulukko 2. Yhteiskunnallisen yrityksen käsite Euroopassa (muokkauksin Borzaga ym. 2020, s. 35)

Käsitteen hyväksymisen aste ja tapa	Maa
1 poliittisesti ja oikeudellisesti hyväksytty, laaja itsetietoisuus	Irlanti, Italia, Iso-Britannia
2 sosiaalitalous tai solidaarisuustalous haastaa käsitystä yhteiskunnallisesta yrityksestä	Belgia, Ranska, Kreikka, Luxemburg, Portugali, Espanja
3 yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä ei yleensä käytetä, rajattu käyttö johtuen traditionaalisista hyvinvointi-instituutioista	Itävalta, Tanska, Suomi, Saksa, Islanti, Alankomaat, Norja, Ruotsi
4 poliittisesti ja oikeudellisesti hyväksytty, mutta kapea käsite (työllistävä yhteiskunnallinen yritys), heikko itsetietoisuus	Bulgaria, Kroatia, Tšekin tasavalta, Suomi, Unkari, Latvia, Liettua, Puola, Romania, Slovakia, Slovenia, Serbia, Ruotsi
5 muut käsitteet, kuten yritysten yhteiskunnallinen vastuu, yhteiskunnallinen yrittäjyys ja innovaatiot haastavat käsitystä yhteiskunnallisesta yrityksestä	Kypros, Tanska, Eesti, Islanti, Montenegro, Alankomaat, Norja, Ruotsi
6 kehitymässä oleva hyväksyntä	Albania, Malta, Pohjois-Makedonia, Turkki

Puhtaimmin yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä käytetään Irlannissa, Italiassa ja Iso-Britanniassa (Taulukon 2 rivi 1). Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhteiskunnalliset yritykset identifioivat itsensä juuri yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Irlannissa ja Iso-Britanniassa tätä tilannetta selittänee viime vuosikymmenten yksityistämispolitiikka sekä siihen liittyvä taipumus nähdä yritykset ongelmien ratkaisijoina. Italiassa taas alueellisiin kysymyksiin keskittyvä osuustoiminnallinen sektori on historiallisesti vahva. Taustalla vaikuttaa varmaankin aluetason (regioni, nämä ovat itsehallinnollisia maakuntia) suuri historiallinen painoarvo Italiassa. Tämä havainto viittaa mielenkiintoisesti alueellisten ekosysteemien painoarvoon yhteiskunnallisille yrityksille.

Mielenkiintoista on, että maissa, joissa on vahvoja julkisen sektorin ulkopuolisia toimijoita sosiaali- ja terveystalveissa, jää hyvin vähän tilaa kapeammin ymmärretyille yhteiskunnallisille yrityksille (ks. Taulukon 2 rivit 2 ja 3). Esimerkiksi Suomessa erilaiset järjestöt ja niihin yhteydessä olevat yritykset tuottavat paljon hyvinvointipalveluja, mutta näitä toimijoita ei Suomessa pääasiassa käsitteellistetä yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Saksassa, diakoniset organisaatiot, maailmankatsomuksellisesti sitoutumattomat toimijat sekä vasemmistopuolueita lähellä olevat palvelujen tuottajat tuottavat suuren osan hyvinvointipalveluista, mutta näitä ei käsitteellistetä yhteiskunnallisiksi yrityksiksi.

Voidaan siis tehdä havainto, että jos maassa jo on toimijoita ja organisaatioita, jotka toteuttavat suunnilleen samoja tehtäviä kuin yhteiskunnalliset yritykset, yhteiskunnallisten yritysten on vaikea saavuttaa jalansijaa. Toisin sanoen vahva olemassa oleva ekosysteemi estää toisen ekosysteemin kehittymisen. Tällainen rakenteellinen ja institutionaalinen ulossulkeminen on vielä vahvempaa, jos pelätään, että yhteiskunnalliset yritykset sotkevat puhdasta markkina-ajattelua ja aiheuttavat häiriöitä markkinoilla, kuten on usein ollut Suomessa. Tulevaisuudessa jää nähtäväksi, millaisen aseman ja rooleja yhteiskunnalliset yritykset mahdollisesti saavat Suomessa. Suomi on tätä kirjoitettaessa mahdollisesti yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemin synnyn vaiheessa.

Joissakin tapauksissa yhteiskunnallinen yritys on kyllä hyväksytty poliittisesti ja sillä on oikeudellinenkin asema, mutta yhteiskunnallisen yrityksen tehtävä ja toimiala on nähty kapeasti vain heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisenä (Taulukko 2 rivi 4). Tällöin myös yhteiskunnallisten yritysten tietoisuus ja ymmärrys itsestään jäävät kapeiksi.

Edellä esitettiin, että vallitsevat rakenteet ja instituutiot voivat estää yhteiskunnallisten yritysten leviämistä. Samalla tavalla kilpailevat käsitteet ja toimintatavat, kuten yritysten yhteiskunnallinen vastuu, yhteiskunnallinen yrittäjyys ilman varsinaista yhteiskunnallista yritystä sekä innovaatiot voivat viedä elintilaa yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemiltä. Voidaan esimerkiksi esittää, että jos kaikki yritykset ottavat yhteiskunnallisen vastuunsa tosissaan, erillisiä yhteiskunnallisia yrityksiä ei oikeastaan tarvita. Voidaan myös sanoa, ettei tarvita erityisiä yhteiskunnallisia yrityksiä, vaan lainsäädäntöä, joka velvoittaa kaikkia yrityksiä toimimaan tavalla, joka ratkaisee sosiaalisia ja ekologisia pulmia. (Vrt. esim. Venla Tuohinin & Reetta Anttikosken artikkeli vihreästä siirtymästä sosiaali- ja terveystalveissa.)

Taulukon 2 viimeisellä rivillä luetellaan maita, joissa yhteiskunnallinen yritys ei ole tähän mennessä saanut juurikaan jalansijaa, jolloin sen asema suhteessa vallitseviin rakenteisiin ja instituutioihin on selkiytymätön. Se, että jotkin maat

esiintyvät taulukossa useita kertoja eri riveillä, tuo selkeästi esille yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän laveuden.

Ekosysteemin rakentaminen ja tulevaisuus Suomessa

Miltä näyttää yhteiskunnallisen yrityksen ekosysteemien tila ja tulevaisuus Suomessa? Kuten Lapinlahden Lähde Oy:n esimerkistä näkyy, suomalaisilla yhteiskunnallisilla yrityksillä voi olla omat yritysten ekosysteeminsä (ks. myös Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2023).

Yhteiskunnallisten yritysten kansallisen sääntelyn ekosysteemi on kehittynyt pääasiassa Euroopan unionin hankerahoituksen tahdissa. 1990-luvun loppupuolella hankerahoitus keskittyi osuuskuntien toiminnan edistämiseen. Vuonna 2003 saatiin laki sosiaalisista yrityksistä. Lain vaikutus jäi vähäiseksi ja se kumottiin 2023. Vuosina 2007–2013 keskityttiin välityömarkkinoiden kehittämiseen. Välityömarkkinoiden on tarkoitus edistää heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Välityömarkkinoilla toimivien yhteiskunnallisten yritysten keskeinen yhteiskunnallinen tavoite on ihmisten työllistymisen edistäminen. Vuoden 2014 jälkeen yhteiskunnallisista yrityksistä on tehty hallituksen kärkihanke (OTE-hanke), yhteiskunnalliset yritykset pääsivät Sanna Marinin hallituksen ohjelmaan ja Suomeen on tehty yhteiskunnallisten yritysten strategia. Samaan aikaan kansallisen ekosysteemin rakentaminen on saanut tukea Euroopan unionilta, kun se on tehnyt ohjelman yhteiskunnallisten yritysten ja sosiaalitalouden edistämiseksi. (Kostilainen & Lindberg, 2021; Euroopan komissio, 2021.)

Yhteiskunnallisten yritysten suomalaisen ekosysteemin kehittäminen on siis edennyt suhteellisen hitaasti. Tämä ei ole yllättävää, sillä tavallisesti laajat institutionaaliset muutokset vievät vuosikymmeniä.

Tätä kirjoitettaessa yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemin kehitysnäkymät näyttävät varsin hyviltä poliittisten kehitysohjelmien ja hankerahoituksen näkökulmasta. Vastaperustetut sosiaali- ja terveystoimesta vastaavat hyvinvointialueet voisivat muodostaa rakenteellisen perustan yhteiskunnallisten yritysten paikallisille ja alueellisille ekosysteemeille. Yhteiskunnallisen yritykset voisivat tuottaa osan hyvinvointialueiden palveluista sekä toimia välittävinä organisaatioina julkisen sektorin, yritysten ja järjestötoiminnan välillä. Lisäksi vihreä siirtymä ja ajatukset vastuullisesta yritystoiminnasta tukevat yhteiskunnallisen yrityksen ideaa (ks. Venla Tuohinon & Reetta Anttikosken artikkeli vihreä siirtymästä).

LÄHTEET

- Bäckgren, N. (9.5.2020). Lapinlahden rapistuvien arvorakennusten myyminen kaatumassa – Kansanliikkeen lobbaukskoneisto käänsi politiikat kansainvälistä sijoittajaa vastaan. *Helsingin Sanomat*.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini C. (2020). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Comparative Synthesis Report*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/567551>
- Euroopan komissio. (2021). Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Ihmisten hyväksi toimivan talouden rakentaminen: yhteisötalouden toimintasuunnitelma. Bryssel 9.12.2021 COM(2021) 778 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:52021DC0778>
- Järvensivu, T. (2020). *Managing (in) Networks. Learning, Working and Leading Together*. Books on Demand.
- Keskitalo, E. (2021). Yhteiskehittämisen tausta ja käsite. Teoksessa E. Keskitalo, & P. Vuokila-Oikonen (toim.). (2021). *Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin – kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen* (s. 12-22). (Diak Työelämä 25). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>
- Kostilainen, H. & Lindberg, J. (2021). Yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittyminen Suomessa. Teoksessa E. Salmi & K. Savela-Vilmari (toim.). (2021). *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa - Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen* (s. 23-42). (Diak Työelämä 24). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-387-2>
- Kostilainen, H. & Nieminen, A. (toim.) (2023). *Yhteiskunnallinen yritys*. (Diak Työelämä 31). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6>
- Lapinlahden Lähde. (i.a.-a). *Meistä*. Saatavilla 15.11.2023. <https://lapinlahdenlahde.fi/meista/>
- Lapinlahden Lähde. (i.a.-b). *Toiminta- ja palveluluettelo*. Saatavilla 15.11.2023. <https://lapinlahdenlahde.fi/palvelut/>
- Moore J. F. (1993). Predators and Prey: a New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Moore, J., M. (1996). *The Death of Competition. Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. John Wiley & Sons.
- Moore, J., M. (2006). Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin* 51(1), 31-75.
- Nieminen, A. (2023). Talouden, yhteisöllisyyden ja valtasuhteiden ekosysteemi. Teoksessa H. Kostilainen & A. Nieminen (toim.) *Yhteiskunnallinen yritys* (s. 192-205). (Diak Työelämä 31). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6>
- Nordea. (i.a.). *Mitä on vastuullinen liiketoiminta?* Saatavilla 15.11.2023 <https://www.nordea.fi/yrityksiasiakkaat/yrityksesi/vastuullinen-liiketoiminta.html>
- Rinne-Koski, K, & Lähdesmäki, M. (2023). Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutarjonnan ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa H. Kostilainen, & A. Nieminen (toim.) *Yhteiskunnallinen yritys* (s. 173–190). (Diak Työelämä 31). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6>
- Sitra. (i.a.). *Vaikutavuusinvestoiminen*. Saatavilla 15.11.2023 <https://www.sitra.fi/aiheet/vaikutavuusinvestoiminen/>
- Suomalaisen työn liitto. (i.a.). *Yhteiskunnallinen yritys*. Saatavilla 15.11.2023 <https://suomalaintenyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>
- Thompson, G. (1991). *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*. Sage.

Anne Määttä

YHTEENSOVITTAVALLA JOHTAMISELLA KOHTI PAREMPIA PALVELUJA

Muutostarpeista mahdollisuuksiksi

Sosiaali-, terveys- ja työllisyyspalveluihin kohdentuu parhaillaan lukuisia muutoksia. Vuoden 2023 alusta aloittaneet hyvinvointialueet ja TE25-uudistus ovat muuttaneet ja tulevat muuttamaan kunnan, hyvinvointialueen ja järjestöjen tehtäviä sekä vaikuttavat monin tavoin toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Yhteistyötä toisaalta tiivistetään, toisaalta organisoidaan uudella tavalla.

Muutokset vaikuttavat erityisesti useita palveluita tarvitseviin ihmisiin, sillä monialaisten palveluiden tarve edellyttää asioimiskykyä ja -osaamista. Uusissa rakenteissa vaatimukset kasvavat entisestään ja tuen, avun ja palvelun hakeminen saattaa muuttua jopa hankalammaksi.

Uudistusten ytimessä ovat työntekijät ja organisaatioiden johto ovat myös monenlaisten odotusten ja vaatimusten edessä. Kunnan, hyvinvointialueiden ja järjestöjen välistä yhteistyötä tavoitellaan, ja vastuista ja tehtävien jaosta neuvotellaan. Toimijoita yhdistävänä tekijänä ovat alati niukkenevat resurssit ja pyrkimys vastata asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti. Olemassa oleva osaaminen tulisi saada täysimääräisesti käyttöön.

Artikkelin sisältö perustuu työhöni monialaisten verkostojen ja johtajien valmentajana. Minulla on pitkä tutkimustausta, joka liittyy monialaista tukea tarvitseviin asiakkaisiin, monialaiseen yhteistyöhön, yhteensovittavaan johtamiseen ja yhteiskehittämiseen. Tutkimukseni pohjalta olen kehittänyt valmennusprosesseja monialaisille verkostoille ja niiden johdolle. Artikkelin tavoite on konkretisoida tavoitteellisen yhteiskehittämisen mahdollisuuksia monialaista yhteistyötä vaativien haasteiden ratkaisemisessa. Tarkasteluani on inspiroinut Chris Ansellin ja Alison Gashin (2023) esittämä kuvaus toimivan yhteistyöprosessin edellytyksistä. Konkretisoin mallia peilaamalla sitä monialaisen yhteistyön ja johdon valmennuksissa esiin nousseisiin kysymyksiin. Tavoitteeni on tuoda esiin keinoja, joilla voidaan tuoda ratkaisuja monialaisessa yhteistyössä tunnistettuihin haasteisiin.

Haavoittuvassa asemassa olevat asiakkaat tarvitsevat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä

Työskentely monia eri palveluita käyttävien asiakkaiden kanssa vaatii yhtäaikaista tai toistuvasti monien eri toimijoiden osaamista ja osaamisen kokoamista. Mikäli yhteistyö ei toimi, asiakkaiden mahdollisuudet saada tarvitsemaansa tukea vaikeutuu ja avun saaminen viivästyy. Vaikutukset kohdentuvat niin avun tarvitsijalle kuin avun ja tuen myöntäjälle eri tavoin. Avun tarvitsijan tilanne saattaa heiketä, työntekijät eri organisaatioissa ja tehtävissä kuormittuvat ja kustannukset kasvavat. (Määttä, 2012; Määttä & Keskitalo, 2014.)

Monialaista tukea tarvitsevilla ja erityisesti haavoittuvassa asemassa olevilla voi olla vaikeuksia hakea tarvitsemiaan palveluita. Voi olla vaikea tietää, mistä niitä saa, onko niihin oikeutettu, millä perusteilla niitä myönnetään ja miten täyttää palveluille asetetut kriteerit. Palvelut ovat tarjolla organisaatio- ja palvelukohtaisesti, eikä aina erillisten palveluiden välillä ole riittävää koordinaatiota. Yksittäiset toimijat eivät kykene yksin ratkomaan ongelmia, jotka syntyvät monen eri tekijän yhteisvaikutuksena. (Määttä, 2012.) Asiakkaat, joilla on monia yhtäaikaisia tai peräkkäisiä tuen tarpeita, tuottavat haasteita siilomaisesti rakentuneille palveluille.

Monialaista tukea tarvitsevat asiakkaat käyttävät suuren osan kaikista sotepalveluiden resursseista (Haula & Peltola, 2020). Tästä lähtökohdasta käsin toimivien palveluiden järjestämisen kannustimena on myös toive kustannussäästöistä. Eettisesti kestävä tapa on tuottaa palveluita asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti, erilliset resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla yhdistämällä.

Ratkaisun avaimet ovat toimivassa monialaisessa yhteistyössä, jota haastaa hallinnonalakohtaisesta päätöksentekorakenteesta johtuva jakautunut vastuu. Nykyrakenteessa eri palvelujen ammattilaiset vastaavat pääasiassa vain omasta toiminnastaan, mutta toimijoiden tekemät päätökset tai niiden puute aiheuttaa polkuriippuvuutta. Yksittäisten ammattilaisten toimintamahdollisuudet ovat rajalliset. Tunnistetuissa ongelmatilanteissa samantasoiset toimijat eivät voi tehdä toisiinsa liittyviä päätöksiä, ja eri sektoreiden välinen yhteistyö kaipa selkeyttämistä. (Määttä ym., 2019.)

Tuloksellinen työ edellyttää eri toimijoiden osallisuutta ja kykyä rakentaa suunnitelmallista yhteistyötä yhteisillä käytännöillä ja prosesseilla (Archer & Cameron, 2013, s. 9). Moniolotteinen, jopa kompleksinen tilanne vaatii kokonaisuuden eri osapuolten tunnistamista ja toimijoiden välisten suhteiden systemaattista

tarkastelua sekä kokonaisuuden johtamista (vrt. yhteiskunnallisen yrityksen ekosysteemi Ari Niemisen artikkelissa).

Monialainen yhteistyö edellyttää yhdessä asetettuja tavoitteita ja yhteensovittavaa johtamista

Monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden kohdalla toimivat palvelut tarkoittavat yhteensovittamista monella eri tavalla. Toimiva yhteistyö yhteisten asiakkaiden kanssa kaipaa organisaatiokohtaisten päätösten lisäksi organisaatioiden välistä neuvottelua. Haasteena on pirstaleinen palvelujärjestelmä, joka rakentuu pitkälti hallinnonalala-, organisaatio- tai jopa tehtäväkohtaisille tavoitteille ja toimenpiteille yhteisten tavoitteiden ja yhdessä sovittujen toimintamallien sijaan. Näistä lähtökohdista haavoittuvassa asemassa olevien asiakkaiden tarvitsemien palveluiden tarjoaminen on haaste.

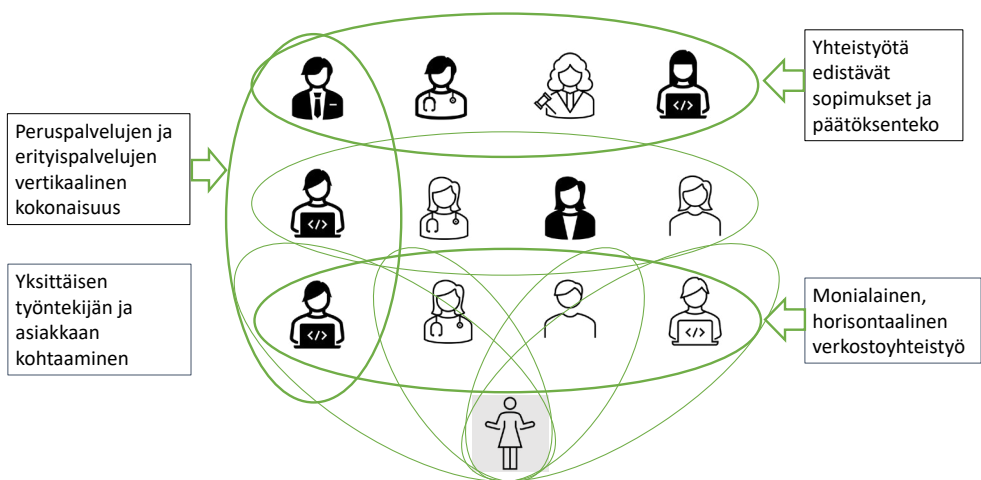
Ratkaisut kasautuneisiin tukitarpeisiin edellyttää osaamisen tavoitteellista yhdistämistä. Haasteeseen on pyritty vastaamaan integroiduilla palveluilla, palvelupoluilla ja palvelukokonaisuuksilla (Määttä, 2016; Koivisto ym., 2018). Integraatiota eli palvelujen yhteensovittamista voidaan tavoitella sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla (mm. Mattila ym., 2021). Vertikaalinen integraatio tarkoittaa hallinnonalakohtaisten palvelujen, kuten perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelujen yhteen liittämistä. Vertikaalisen integraation avain on hallinnonalakohtainen, selkeä päätöksentekojärjestelmä. Horisontaalinen integraatio taas liittyy yhteen eri hallinnonalojen palveluja, kuten sosiaali-, terveys- ja työllisyyspalveluja, tai esimerkiksi julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palveluja. Horisontaaliseen, verkostomaiseen toimintaan liittyy rakenteellisesti laaja itsenäisyys ja yhteistyön vapaaehtoisuus. Verkostolla ei ole yhtä johtajaa, vaan jokainen verkoston osa on johdettu erikseen ja yhteistyöstä neuvotellaan. (Agranoff, 2003.) Mitä laajempaa palvelujen kokonaisuutta tavoitteellistetaan, sitä enemmän tulee neuvotella, sopia ja päättää eri organisaatioissa ja niiden välillä. Kompleksinen tilanne osoittaa tarpeen kehittää ja johtaa kokonaisuutta yhdessä.

Monialainen verkostoyhteistyö tarvitsee uudenlaista johtajuutta. Horisontaalisessa verkostossa syntyvän yhteistoiminnan ja sopimusten lisäksi yhdessä asetettuihin tavoitteisiin vastaaminen edellyttää mukana olevissa organisaatioissa tehtyjä päätöksiä. Näiden kohdennettu johtaminen luo puitteet matriisimaisen kokonaisuuden hallinnalle ja laajentaa päätösten vaikuttavuutta (ks. Kuvio 1). Kokonaisuus edellyttää yhteensovittavaa johtamista.

Yhteensovittavalla johtamisella voidaan ottaa haltuun sekä vertikaalisia, hallinnonala- tai organisaatiokohtaisia että horisontaalisia, eri hallinnonalojen/organisaatioiden välisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat toisiinsa (ks. Kuvio 1). Yhteensovittava johtaminen tarkoittaa keinoja ja välineitä, joilla vahvistetaan, muutetaan tai kehitetään toisiinsa liittyvien itsenäisten toimijoiden muodostamaa kokonaisuutta. Yhteensovittavalla johtamisella laajennetaan päätöksentekomahdollisuutta organisaatiokohtaisesta johtamisesta organisaatioiden välisten kokonaisuuksien johtamiseen (Perikangas ym., 2023; Ansell & Gash, 2008; Axelsson & Bihari Axelsson, 2006).

Yhteensovittava johtaminen tarjoaa mahdollisuuksia laajempien kokonaisuuksien, jopa palvelujärjestelmätason kehittämiseen (vrt. Ari Niemisen artikkeli yritysten yhteistyön ekosysteemistä). Onnistuneella yhteensovittavalla johtamisella on mahdollista hallita kokonaisuuksia yksilösuoritusten ja organisaatiokohtaisen johtamisen sijaan sekä rakentaa palkitsevaa vastuullisuutta eri toimijoiden välille (Ansell & Gash 2023, s. 544). Yhteensovittavalla johtamisella varmistetaan sujuvat palvelupolut tai palvelukokonaisuudet kunnan, hyvinvointialueen ja järjestöjen yhteisille asiakasryhmille. Tarve yhteensovitetuille palveluille on esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevilla nuorilla, mielenterveys- ja päihdepalvelujen asiakkailta ja pitkäaikaistyöttömällä henkilöllä, joilla on useiden palvelujen tarve. Näiden asiakkaiden tukitarpeet kohdentuvat useille eri palveluntuottajille.

Yhteensovittava johtaminen perustuu toimijoiden välisten keskinäisriippuvuuksien ymmärtämiseen sekä ymmärryksen hyödyntämiseen ja hallintaan. Yhteensovittava johtaminen on toimintaa, jolla edistetään neuvotteluja, yhteistä päätöksentekoa, toimijoiden osallisuutta ja siten yksittäisen organisaation tai toimialan ulottumattomien ratkaisujen savuttamista.



Kuvio 1. Matriisimaisen kokonaisuuden yhteensovittava johtaminen

Yhteensovittava johtaminen ei ole pelkästään ylimmän johdon tehtävä, sillä hierarkkinen päätöksenteko ylhäältä päin tulevina määräyksinä ei luo pohjaa sitoutuneelle yhteistyölle. Yhteensovittava johtaminen toteutuu toiminnan kaikilla tasoilla ja näiden tasojen tunnustetaan kytkeytyvän toisiinsa. Monialaista tukea tarvitsevan asiakasryhmän palvelukokonaisuuden hallinnassa tämä tarkoittaa asiakkaan ja työntekijän välisen suhteen johtamista ja sen kiinnittymistä työntekijöiden oman ja yhteisen työn johtamiseen sekä edelleen organisaatio- ja hallinnonalakohtaiseen johtamiseen ja neuvotteluun eri hallinnonalojen välillä. Merkittävää on tunnistaa nämä toisiinsa vaikuttavat toimijat ja löytää keinot toimijoiden välisen yhteistyön toteutumiseen.

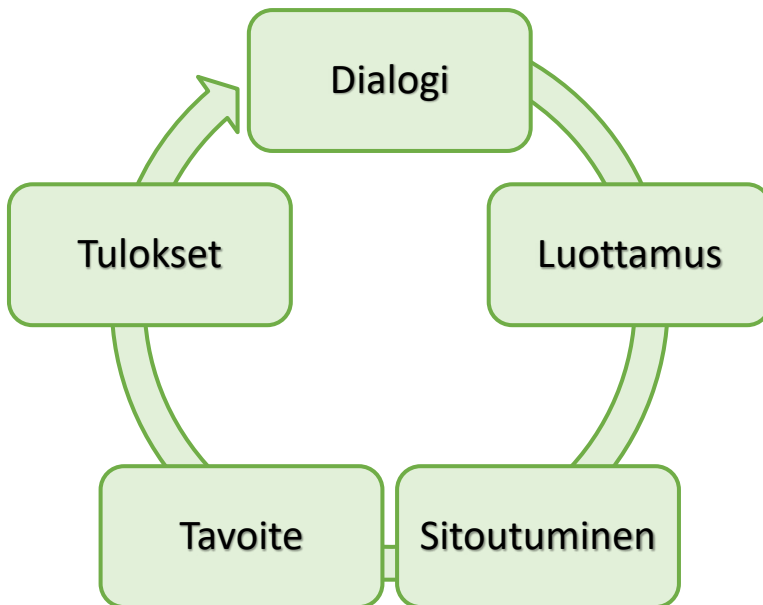
Yhteensovittava johtaminen on avain haastavampien tilanteiden hallintaan, mutta se edellyttää selkeää kuvaa johdettavasta kokonaisuudesta ja sitoutuneita toimijoita. Erillisten, mutta toisiinsa vaikuttavien osa-alueiden hallinta vaatii yhteisen tavoitteen, tahtotilan ja toimenpiteitä. Toimijoiden välistä yhteistyötä voidaan rakentaa tavoitteellisesti yhteiskehittämisen menetelmillä.

Yhteiskehittämällä kohti yhteensovittavaa johtamista

Yhteiskehittämiseksi voidaan kuvata monenlaisia asioita dialogisesta keskustelusta yhteiseen ideointiin ja osallistavaan tiedon jakamiseen. Tavoitteellisella ja fasilitoidulla yhteiskehittämällä voidaan saavuttaa myös laajempia ja pysyvämpiä tuloksia. Yhteiskehittämällä voidaan mahdollistaa erilaisen osaamisen, kykyjen

ja uusien ideoiden syntymistä ja luoda uusia ratkaisuja yhteisiin haasteisiin (mm. Ansell & Torfing, 2021). Jotta paras osaaminen saadaan käyttöön, on merkittävää, ketkä kehittävät yhdessä ja miten yhteistä työskentelyprosessia tuetaan.

Tavoitteelliseen yhteistyöhön eri toimijoiden välillä tarvitaan selkeyttä ja selkeyden aikaansaamiseen tukea. Monialaista tukea tarvitsevien asiakasryhmien integroidut tukiprosessit edellyttävät työskentelyä, jossa huomioidaan niin asiakkaan, työntekijöiden, esihenkilöiden kuin johdon näkökulmat. Monimutkaisen rakenteen haltuunottoa voi selkeyttää kohdistamalla huomio yhteiseen asiakasryhmään ja tunnistamalla toimijat, jotka muodostavat asiakkaiden ympärille rakentuvan palvelukokonaisuuden. Toimijoiden tunnistaminen ei suinkaan riitä. Tarvitaan toimivat keinot motivoituneen yhteistyön käynnistämiseen, tavoitteiden asettamiseen, motivoituneeseen toimintaan sekä kokonaisuuden johtamiseen. Tavoitteellinen yhteiskehittäminen on systemaattinen prosessi, joka on esitetty Kuviossa 2.



Kuvio 2. Yhteiskehittämisen prosessi (Mukaeltu Ansell & Gash, 2023)

Ansellin ja Gashin (2023, s. 543) mukaan merkittävimmät toimivien yhteistyöprosessien edellytykset ovat kasvokkainen dialogi osallistujien välillä, luottamuksen, sitoutumisen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen, tavoitteen määrittely ja tuloksellinen toiminta. Näistä lähtökohdista on mahdollista ryhtyä rakentamaan

kompleksisten kokonaisuuksien hallintaa. Tarkastelen seuraavaksi Kuviossa 2 kuvattuja elementtejä hieman tarkemmin.

Dialogisella deliberatiivisuudella kutsutaan yhteistyöhön

Osallisuuden ja dialogin mahdollistaminen on ensimmäinen askel kohti tavoitteellista yhteistyötä. Dialogi on keino murtaa ennakkoluuloja esteitä sekä tunnistaa yhteisiä mahdollisuuksia. (Ansell & Gash, 2023.) Vuoropuhelu toimijoiden kesken tulee mahdollistaa tasaveroisesti, jotta osallistujat kokevat tuleensa kuuluisiksi. Jokaisella yhteiskehittämiseen osallistuvalla toimijalla on tärkeä roolinsa kokonaisuudessa. Vuoropuhelulla edistetään yhteistä ymmärrystä ja siten mahdollistetaan luottamuksen rakentuminen.

Dialogi mahdollisuutena tulla kuulluksi ja kuulla muita ei aina riitä. Eri alojen ammattilaisilla on erilaisia työotteita, puhetapoja ja toimintakulttuureita, joten yhteisen ymmärryksen ja tietopohjan kokoaminen on tärkeää. Tätä tuottaa deliberatiivinen toiminta. Deliberatiivisuus lähtee siitä, että toimijoilla on yhteinen ymmärrys tilannekuvasta ja tietopohjasta. Deliberaatio korostaa tavoitteellista dialogia ja tunnustaa mahdollisuuden, että yhdessä tehdyt päätökset voivat vaatia valintojen tekemistä eroavien mielipiteiden välillä. (Stenvall & Virtanen, 2021.) Deliberatiivinen vuoropuhelu mahdollistaa osallisuuden, ja tasaveroisen, kunnioittava keskustelu rakentaa luottamusta. Nämä luovat pohjaa yhteiselle omistajuudelle ja sitoutuneelle yhdessä tekemiselle.

Osallisuuden rakentaminen suunnitelmallisesti ennakoi tuloksellista yhteistyötä ja siksi yhteiskehittämiseen kutsutaan mukaan ne toimijat, joilla on mahdollisuus tukea tavoitteen saavuttamista. Lähtökohtana on osallisuuden mahdollistaminen toimijoille, jotka myötävaikuttavat yhteiseen tavoitteeseen. Esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevien nuorten palveluiden kehittämiseksi tarvitaan sosiaali-, terveys-, työllisyys- ja nuorisopalveluiden edustajia, jotka toimivat kunnassa, hyvinvointialueella tai järjestöissä. Työntekijöiden lisäksi tarvitaan toimijoita, joilla on päätösvaltaa, sekä vahva asiakasymmärrys.

Tilannekohtaisesti myötävaikuttavien toimijoiden lisäksi myös kriittiset toimijat voi olla hyödyllistä kutsua mukaan. Mahdollisuus tulla kuulluksi tasaveroisena toimijana ja osallistuminen dialogiseen työskentelyyn saattaa muuntaa eriäviä näkemyksiä yhteneväisemmiksi. Osallisuuden rakentaminen on toiminnan kivi-jalka, sillä tarvittava yhteinen tilannekuva ja siitä seuraavat askeleet syntyvät yhteisponnistuksena. Dialogin avulla syntyvä osallisuuden kokemus on yhteistyön keskeinen motivaattori.

Esimerkiksi yhteisten mielenterveys- ja päihdepalveluasiakkaiden kanssa toimiva monialainen verkosto koostuu esimerkiksi terveydenhuollon ja sosiaalityön ammattilaisista. Ammattilaisuus pohjautuu erilaisiin tieteellisiin perinteisiin, ammattilaiset työskentelevät eri organisaatioissa ja toimintaa voi ohjata toisistaan poikkeavat toimintakulttuurit ja näkemykset asiakkaiden tarpeista. Näkemysten yhteinen tarkastelu, verkostossa olevan osaamisen ja toimintamallien näkyväksi tekeminen on merkittävä askel omasta työstä kohti yhteistä työtä. Tätä voidaan tukea luomalla yhteistä tietoperustaa esimerkiksi monilaisen verkoston yhteisillä koulutuksilla.

Luottamus vahvistaa sitoutumista

Luottamusta synnyttää kohtaaminen ja tunteminen, yhdessä toimiminen. Luottamusta rakennetaan pitkäjänteisesti opettelemalla tuntemaan kumppanit ja osoittamalla vastavuoroista kykyä olla ennustettava, kohtuullinen ja ymmärrettävä (ks. myös Lena Segler-Heikkilän artikkeli vuorovaikutustaidoista johtamistyössä). Luottamus synnyttää toimijoiden välistä ymmärtämystä, joka vahvistaa keskinäistä hyväksyttävyyttä ja edelleen sitoutumista. (Ansell, Gash, 2023; Emerson ym. 2011, s. 13). Luottamus lisää merkittävästi sitoutumista verkostotyössä. Kokemus luottamuksellisesta ilmapiiristä motivoi jakamaan osaamista ja ideoita. Se vahvistaa vastuunottoa ja uskallusta toimia yhdessä. (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 165.) Luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan käsitellä myös hankalia asioita ja halutaan tukea toimijoiden yhteisiä tavoitteita. Toisiinsa luottavat toimijat ovat valmiimpia tarjoamaan osaamisensa myös yhteisten haasteiden ratkaisemiseksi (ks. myös Jaana Toikkasen & Venla Tuohinon artikkeli monimuotoisuudesta muutosvoimana).

Monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden tuen tarve on laaja, ja useat eri toimijat työskentelevät samojen asiakasryhmien kanssa. Toimijoiden sitoutuminen yhdessä työskentelyyn vähentää yksittäiseen toimijaan kohdistuvaa painetta. Luottamus jaettuun vastuuseen monitoimijaisessa verkostossa on merkittävä kannustin tehdä yhteistyötä. Jaettu vastuu edellyttää sopimuksia sitoutumisesta myös käytännössä. Osa päätöksistä voidaan tehdä suoraan asiakkaan ja ammattilaisen välisessä vuorovaikutuksessa, osa ammattilaisten kesken. On merkittävää, että verkostoon kuuluvat tunnistavat, mistä voidaan sopia yhteisesti ja missä vastuista tarvitaan oman esihenkilön tai esihenkilöiden välisiä päätöksiä. Niin asiakkaan, työntekijöiden kuin yhteisprosessien kannalta on tärkeä voida luottaa, että yhdessä tehdyt sopimukset pitävät. Luottamukseen perustuvat sopimukset varmistavat,

että oma työpanos osana kokonaisuutta tuottaa kokoansa laajempia tuloksia niin asiakkaille kuin työntekijöillekin.

Yhdessä asetetut tavoitteet johtavat tuloksiin

Tuloksellinen yhteistyö edellyttää selkeää tavoitetta, yhteistä ongelmanmäärittelyä ja yhteisten arvojen tunnistamista. Eri sidosryhmien yhdessä asettama tavoite kannustaa panostamaan sen saavuttamiseen. Päätöksentekoa selkeyttää yhdessä asetetut tavoitteet ja sopimukset keinoista edetä niitä kohti. Tavoitteeseen liittyviä toimijoita voidaan motivoida yhteistyöhön tunnistamalla ja määrittelemällä keskinäisiä vastuita ja tilivelvollisuuksia. Ne ovat tärkeitä näkökulmia tilanteissa, joissa tunnistetaan yhteisiä asiakkaita ja joiden kanssa työskentelevät työntekijät vaikuttavat systeemisesti toisiinsa. Yhteisvastuullisuus kirkastuu dialogisessa suhteessa, jossa verkoston toimijat tunnistavat oman toimintansa vaikutukset muuhun verkostoon. Kun keskinäiset riippuvaisuudet, kuten tehtyjen päätösten tai asiakassuhteessa tehtyjen ammatillisten ratkaisujen vaikutukset tulevat näkyviksi asianosaisille, on mahdollista ryhtyä vaikuttamaan niihin tavoitteellisesti. (Emerson ym. 2012, s. 9; Stenvall & Virtanen, 2021, s. 146.)

Selkeyttä voi lisätä toiminnan tavoitteiden suuntaaminen verkostolähtöisyyden sijaan asiakas- tai asiakkuussegmenttilähtöisesti ja eri toimijoiden yhteiset asiakkaat tunnistaa. Esimerkiksi monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden palveluita kehittävät monet eri toimijat. Verkoston toiminnan selkeyttäminen asiakkaan palvelutarpeiden yhteydessä tuottaa toimintaan suuntaa, jossa työntekijät voivat sopia vastuista, rooleista ja tehtävistä sekä suhteessa asiakkaaseen että verkostoon (vrt. Ari Niemisen artikkeli yrityksen yhteistyön ekosysteemistä).

Päätöksiä verkostomaisessa työskentelyssä tehdään monella tasolla: asiakkaan ja työntekijän välillä, työntekijöiden kesken, työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken sekä esihenkilöiden kesken. Monimutkainen kokonaisuus vaikeuttaa tarvittavien päätösten tunnistamista ja siksi myös niihin tarttumista. Monialaisessa verkostossa toimijat kiinnittyvät toisiinsa sekä taustaorganisaatioissa tehdyillä päätöksillä että verkostossa tehdyillä sopimuksilla. Ammattilaisten tekemät ohjaukset, diagnoosit ja päätökset vaikuttavat muiden ammattilaisten toimintamahdollisuuksiin. Organisaatiokohtaisilla päätöksillä ja organisaatioiden välisillä sopimuksilla kompleksista kokonaisuutta voidaan tavoitteellisesti ohjata. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen edellyttää selkeyttä toimijoiden välisissä vastuissa ja tehtävissä.

Yhteisen tavoitteen määrittymistä voidaan tukea fasilitoidussa yhteiskehittämisprosessissa, kuten DiakHubin yhteensovittavan johtamisen valmennuksissa

tehdään. (DiakHub, i.a.). Yhteisen tavoitteen saavuttamista edistää tilanne, jossa tunnustetaan haasteita, joita ei kyetä ratkaisemaan yksin. Tavoitteen asettamisen jälkeen määritellään yhteistyön konkretiaa, tunnustetaan haasteita ja mahdollisuuksia sekä edetään suunnitelmasta toteutukseen ja toteutuksen arviointiin.

Kun toimijoilla on yhteinen ymmärrys yhteistyön tarpeellisuudesta, sitä voidaan konkretisoida fasilitoidussa yhteiskehittämisprosessissa vahvistamalla mukana olevien toimijoiden osallisuutta, toimijoiden välistä dialogia, keskinäistä neuvottelua ja yhteistä päätöksentekoa. DiakHubin fasilitoiduissa palveluintegraation muotoiluvalmennuksissa on rakennettu tavoitteellisia, monitoimijaisia yhteistyöprosesseja (Perikangas ym., 2023; Kostilainen ym., 2020). Tarvittavien toimijoiden välisen tavoitteellisen työskentelyn avulla voidaan vaikuttaa yksittäisiä organisaatioita tai sektoreita laajempiin kokonaisuuksiin. Yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan tilanteen yhteisanalyysia ja yhteistä ymmärrystä oman roolin ja mahdollisuuksien vaikutuksista toisiin. Kokonaisuutta johtamalla voidaan yhdistää tarkoituksenmukaisesti osaamista, tietoa ja resursseja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ansell & Gash, 2023; Kapucu ym., 2014, s. 2).

Aikaansaadut tulokset kertovat, ovatko panostukset olleet tarpeellisia, ja niitä tulee arvioida yhdessä. Monimutkaisissa ja kompleksisissa haasteissa tulosten aikaansaaminen voi olla pitkäkallinen prosessi. Ansell ja Gash (2023) kannustavatkin tunnustamaan ja nostamaan esille ”pienempiä voittoja” eli prosessin välituloksia. Välitulosten yhteinen tunnustaminen ja läpikäynti vahvistavat keskinäistä luottamusta ja sitouttavat pitkäjänteisesti yhteiseen työskentelyyn.

Kompleksiset haasteet ratkaistaan yhdessä

Monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden moniulotteiset, jopa kompleksiset tilanteiden vaatimat ratkaisut edellyttävät kokonaisuuden eri osapuolten tunnustamista ja toimijoiden välisten suhteiden systemaattista tarkastelua. Monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden tuen tarve on laaja ja useat eri toimijat kiinnittyvät samoihin asiakasryhmiin.

Yhteisten haasteiden ratkaiseminen edellyttää monenlaista osaamista ja osaajien välille toimivaa tavoitteellista yhteistyötä sekä kokonaisuuden johtamista. Tulokselliseen työhön tarvitaan eri toimijoiden osallisuutta ja halua kehittää suunnitelmallista yhteistyötä yhteisillä käytännöillä ja prosesseilla. Päämäärätietoinen työskentely tarvitsee tuekseen systemaattisia, osallisuutta lisääviä menetelmiä. Fasilitoitu, tavoitteellinen yhteiskehittäminen ja palveluiden muotoilu auttaa kytkemään erilliset resurssit ja osaamisen yhteen sekä mahdollistaa innovatiivisten ja vaikuttavien muutosten tekemisen.

On mahdollista saada aikaan toimivat, integroidut palvelupolut ja -kokonaisuudet yhteisille asiakasryhmille. Kun tavoitteena on saada aikaan pysyviä, rakenteellisia yhteistyötapoja ja hallinnonalat ylittäviä prosesseja, monialaisen johdon sitoutuminen ja yhteisen tavoitteen asettaminen on työskentelyn lähtökohta. Arjessa tehdään toimivaa monialaista yhteistyötä eri toimijoiden kesken, mutta ilman sopimuksia, sitoutumista ja päätöksiä yhteisistä toimintatavoista on vaarana, että kokeilut unohtuvat ja yhteistyö hapertuu. Yhteistyötä varmistavalla yhteensovittavalla johtamisella luodaan varmuutta ja sitoutumista monialaiseen työskentelyyn. Johdon yhdessä käynnistämät, tavoitteelliset prosessit luovat luottamusta työskentelyyn kutsuttaville toimijoille ja sitouttavat toimimaan yhdessä. Diak-Hubin yhteensovittavan johtamisen valmennukset ovat toimineet hyvänä alkuna tavoitteelliselle ja fokusoidulle monialaisen verkoston yhteiskehittämisprosessille, palveluintegraation muotoiluvalmennukselle (Perikangas ym. 2023; Kostilainen ym., 2020).

Konkreettinen yhteiskehittämisen toteutus vaatii Ansellin ja Gashin (2023) kuvaamia toimivan yhteistyön elementtejä. Tavoitteellinen yhteiskehittäminen kokoaa osajia ja osaamista, auttaa tunnistamaan haasteita ja etsimään yhdessä ratkaisuja. Pelkkä yhteistyön mahdollistaminen ei kuitenkaan riitä, vaikka kohtaaminen olisi dialogista, tavoitteellista, vastuista sopivaa ja tuloksellista. Tarvitaan johtamista, jotta kokemus hyvistä tuloksista ei jäisi vain kokeiluasteelle. Tässä kontekstissa johtaminen määrittyy yhteensovittavaksi johtamiseksi, sillä pysyvä, rakenteisiin vaikuttava yhteinen palvelupolku tai -kokonaisuus vaatii organisaatio-, palvelulinja- tai palvelualuekohtaisia päätöksiä, joilla mahdollistetaan työntekijöiden oma ja yhteinen työ. Tarvitaan myös erillisiä päätöksiä yhdistävää neuvottelua ja sopimista, jotta nämä päätökset yhdessä muodostavat selkeän kokonaisuuden, jossa toimijat tietävät oman tehtävänsä vaikutukset verkostossa. Yhteisillä päätöksillä ja sopimuksilla saadaan aikaan pysyvyyttä, jota ei työntekijöiden välisellä sopimisella voida pitävästi varmistaa.

Yhdessä tehdyillä sitoumuksilla, päätöksillä ja ratkaisuilla yhteiset asiakkaat saavat tarkoituksenmukaista tukea ja palveluja, työntekijät voivat hyödyntää osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla ja saavat tukeutua toistensa osaamiseen tarvittaessa. Yhteensovittava johtaminen tuottaa tuloksia asiakkaille sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja talouteen, sillä yhteissuunnittelulla päästään eroon esimerkiksi taloutta kuormittavista päällekkäisistä toimista.

Tavoitteellisella yhteiskehittämisellä voidaan rakentaa ja muokata monialaista yhteistyötä vaativia kokonaisuuksia sitoutuneesti ja tavoitteellisesti. Yhteensovittava johtaminen varmistaa, että toimivat kokeilut ja hyvät käytännöt saadaan

juurtumaan yhteisiin prosesseihin ja rakenteisiin. Yhdessä luotu tahtotila, yhdessä tehdyt sopimukset ja niitä varmistavat päätökset luovat mahdollisuuksia ratkoa kaiken kokoisia yhteisiä haasteita.

LÄHTEET

- Ansell, C. & Gash, A (2023) Collaborative governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* (JPART) 18:543-571.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Co-Creation: The New Kid on the Block in Public Governance. *Policy and Politics* 49 (2): 211–230. <https://doi.org/10.1332/030557321x16115951196045>
- Archer, D. & Cameron, A. (2013). *Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict, Sharing Control*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203067505>.
- Axelsson, R. & Axelsson, SB.(2006) Integration and collaboration in public health--a conceptual framework. *The International Journal of Health Planning and Management*. 21(1):75-88. doi: 10.1002/hpm.826. PMID: 16604850.
- DiakHub (i.a.) Yhteensovittava johtaminen ja sote-palveluiden kehittäminen. Saatavilla 20.11. 2023 <https://hub.diak.fi/palvelut/yhteensovittava-johtaminen-ja-palveluiden-kehittaminen/>
- Emerson, K., Nabatchi, T., Balogh, S. (2012) An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), January 2012, 1–29, <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Haula, T. & Peltola, M. (2020) Monialainen tai kallis palvelujen käyttö Suomessa. Teoksessa J. Koivisto, & H.. Tiirinki (toim.), *Monialaisen palvelutarpeen tunnistaminen sosiaali-, terveys- ja työvoimapalveluissa*, s. 30–40. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:38). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-908-0>
- Kapucu, N., Qian, H.& Khosa, S.(2014). “The State of Network Research in Public Administration.” *Administration & Society*, 49(8), 1087–1120. <https://doi.org/10.1177/0095399714555752>
- Koivisto, J., Liukko, E. & Tiirinki, H. (2018). *Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen valmistelun lähtötilanne, organisointi ja strategiat maakunnissa*. (Työpöytä 42/2018). Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos.
- Kostilainen, H., Määttä, A., Nieminen, A., & Perikangas, S. (2020). Yhteiskehittäminen hyvän elämän palvelujen muotoiluna. Teoksessa J. Helminen (toim.), *Näkökulmia osallistavaan tutkimuskehittämiseen ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5*. (s. 36–49). (Diak Työelämä 18). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-348-3>
- Mattila, E., Kallio, T. J. & Saru, E. (2021) Sivistyksen ja soten yhteistyö kunnissa – askeleita kohti syvempää palveluintegraatiota. *Hallinnon tutkimus*, 40(3), 170-186.
- Määttä, A. (2012). *Perusturva ja poiskäännyttäminen* [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. A Tutkimuksia 36). <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-176-2>
- Määttä, A. (2016). Palveluintegraatio ja moniasiakkaat sote-uudistuksessa. Teoksessa J. Niemelä (toim.), *Sote sosiaalisen kestävyuden vahvistajana* (s. 51–74). Diakonia-ammattikorkeakoulu. www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-2660
- Määttä, A., Harkko, J., & Kalm-Akubardia, M. (2019). Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus. In M. Rajavaara, A. Määttä, R-L. Kokko, & L. Tarkiainen (toim.), *Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin: Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun*. (s. 88–101). (Teemakirja; No. 17). KELA. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019050314102>.

- Määttä, A. & Keskitalo, E. (2014). Ulkoringiltä sisärinkiin. Kumuloituneista ongelmista kärsivät nuoret aikuiset pirstaleisessa palvelujärjestelmässä. *Yhteiskuntapolitiikka*, 79(2), 197-207.
- Perikangas, S., Määttä, A. & Tuurnas, S. (13.8.2023). Ensuring social equity through service integration design. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2246962>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2021) *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformien toteutus monimuuttokaisessa yhteiskunnassa*. Tietosanoma.

Lena Segler-Heikkilä

VUOROVAIKUTUSTAITOJEN JOHTAMISTYÖSSÄ JA NIIDEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Vuorovaikutusosaaminen on avainkyky

Kaikki ihmissuhteet perustuvat vuorovaikutukseen, ja hyvät vuorovaikutustaidot auttavat meitä menestymään ihmissuhde- ja johtamistyössä. Toimiva vuorovaikutus on monessa työtilanteessa organisaation toimivuuden ja kehityksen kannalta kaikkein tärkeintä. Sen takia vuorovaikutus on yksi johtamistyön avainkyvyistä. Johtotyötä tekevän vuorovaikutustaito liittyy vahvasti hänen omaan persoonaansa, joka muodostuu hänen kuudesta hyveestään ja niihin kytkeytyvästä 24 luonteenpiirteestään. Ihmisen ajatukset ohjaavat hänen tekojaan ja näin ollen myös sitä, mitä hän ilmaisee ja mitä ilmaisukeinoja hän käyttää. Vuorovaikutuksen avulla välitetään muun muassa ajatuksia, arvoja, mielipiteitä, tietoa ja eettisiä periaatteita. Nämä herättävät vuorovaikutukseen osallistuvissa ihmisissä aina tunteita. Johtamistyötä tekevän henkilön tulisikin oman ja organisaation työntekijöiden hyvinvoinnin takia olla kiinnostunut oman persoonallisuutensa kehittamisestä sekä omasta henkisestä kasvustaan. Ne heijastuvat hänen tavassaan olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa: Esihenkilön pitkälle kehittynyt persoonallisuus on ratkaisevan tärkeä kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa.

Artikkeli käsittelee johtavassa asemassa olevan vuorovaikutustaitojen merkitystä työyhteisön hyvinvoinnille. Ensimmäisessä osassa keskitytään vuorovaikutuksen eri muotoihin ja ulottuvuuksiin. Sen jälkeen käsitellään johtajuuteen ja esihenkilötyöhön liittyviä työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Artikkelissa esitetään tässä yhteydessä vuonna 2022 tehdyn tutkimuksen tuloksia neljän korkeakoulun työntekijöiden johtajien vuorovaikutustaitoihin liittyvistä toiveista ja odotuksista ja niiden suhteesta työhyvinvointiin. Lopuksi paneudutaan johtajan vuorovaikutustaitojen alkulähteisiin eli eettisiin periaatteisiin, hyveisiin ja velvollisuuteen henkiseen kasvuun ja itsensä kehittämiseen.

Vuorovaikutuksen eri muodot ja ulottuvuudet

Vuorovaikutus on prosessi, jossa vähintään kaksi viestijää pyrkii sanallisilla ja/tai ei sanallisilla merkkijärjestelmiä käyttäen ilmaisemaan ja välittämään merkityksiä.

Vuorovaikutus on kahden tai useamman ihmisen välistä vastavuoroista kommunikaatiota. Vuorovaikutus on kaikkea sitä, millä tavalla olemme kohtaamisen aikana toisten ihmisten kanssa.

Vuorovaikutusta tapahtuu sanallisesti ja sanattomasti. Vuorovaikutusta voi olla jopa asioiden sanomatta jättäminen tai hiljaisuus. Toisen viestiä tulkitaan aina subjektiivisesti. Tämä subjektiivisuus liittyy muun muassa omaan persoonallisuuteemme, kulttuuritaustaamme ja historiaamme. Jokainen vuorovaikutustilanne on myös aina tilannesidonnainen. Siihen voivat esimerkiksi vaikuttaa vireystila, ruokailutottumukset, mahdolliset henkilökohtaiset huolet, keskittymiskyky ja myös moni muu tekijä. Sama vuorovaikutustilanne voi näyttäytyä hyvin nukutun yön jälkeen aivan erilaisena verrattuna tilanteeseen unettoman yön jälkeen. Koemme, tunnemme ja ymmärrämme maailman hyvin yksilöllisesti. Oma kielenkäyttö on myös vahvasti kytköksissä siihen kulttuuriin, jossa elämme. Banksin (2006) mukaan kieli, murteet ja nonverbaalinen viestintä ovat osia siitä kokonaisuudesta, josta kulttuuri muodostuu. Kulttuuri voidaan määritellä ihmisryhmien keinoksi ymmärtää todellisuutta. Myös työpaikkakulttuuri muovautuu organisaation työntekijöidensä kautta. Kulttuurin muodostumiseen vaikuttavat kunkin työntekijäryhmän yksilöiden kulttuurinen tietoisuus, samastuminen, perspektiivi, maailmankuva ja viitekehys. Lisäksi myös arvot ja käyttäytyminen, kieli ja murteet sekä nonverbaalinen viestintä vaikuttavat siihen, minkälainen kulttuuri työpaikalla syntyy ja minkälaiseksi se kehittyy. (Banks, 2006, Segler-Heikkilä, 2022a.)

Sanalliseen vuorovaikutukseen kuuluu kaikki se, mihin käytetään sanoja ilmaistaessa asioita. Sanattomaan vuorovaikutukseen lasketaan kaikki se, mihin ei käytetä sanoja. Sanaton vuorovaikutus liittyy kuitenkin olennaisesti sanalliseen vuorovaikutukseen. Sanotulle asialle voidaan antaa oma merkityksensä käyttämällä tiettyä äänensävyä tai nopeutta. Katseilla saadaan lisämerkityksiä, samoin ilmeet, eleet, kehonkieli ja tilan hyödyntäminen vaikuttavat vuorovaikutustilanteen merkityksen luomiseen. Kuten yllä jo mainittiin, vuorovaikutukseen osallistuvien tulkinnat siitä, mitä toinen juuri ilmaisi, mitä hän tarkoitti ja mitä hän juuri paljasti itsestään, voivat olla hyvin erilaisia. Tutkimuksissa on havaittu, että sanoilla viestiminen käsittää ainoastaan 10 % kaikesta viestimisestä ja 90 % on ei-sanallista viestintää, johon sisältyy äänenkäyttö (17 %) ja muut kehonkielen viestinnän keinot (73 %). (Tahkokallio, 2022, s. 50.)

Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot tarkoittavat halua ja kykyä vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia muiden kanssa. Ne voidaan jaotella puhumisen, kuuntelemisen, kirjoittamisen ja

lukemisen taitoihin. Keskeistä vuorovaikutustaidoille on vastavuoroisuus: molemmat tai kaikki osapuolet antavat oman osuutensa yhteiseen keskusteluun tai tapahtumaan. Vuorovaikutus ei siis ole pelkkää itsensä ilmaisemista. Kyseessä ei ole oman mielipiteensä lähettäminen ”vastaanottajalle”, vaan aito jakaminen.

Voimme tarkkailla sitä, mitä sanoja valitaan ja miten käytetään kirjoitettua ja puhuttua kieltä. Kehittäessään omia vuorovaikutustaitojaan johtaja oppii puhuessaan tietoisesti kuuntelemaan itseään sekä tarkkailemaan, kontrolloimaan ja hallitsemaan omaa kielenkäyttöään eli oppimaan pois automaattisesta käytöksestään. Tämä on taito, johon tarvitaan kykyä itsetarkkailuun, tilannetajua, kielitietoisuusosaamista ja arviointikykyä siitä, mikä on kyseisessä vuorovaikutustilanteessa sopivaa ja mikä ei. Miten käyttäydyn, kenelle puhun, mikä on konteksti, mikä on tavoiteja ennen kaikkea: mitä kerron arvoistani, periaatteistani ja itsestäni, kun ilmaisen asiiani tietyllä tavalla?

Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä vuorovaikutuksellisin keinoin

Nykyään esihenkilötyötä tekevän henkilön tärkeimpiin tehtäviin kuuluu auttaa ihmisiä tekemään työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilön tulisi innostaa työntekijöitään ja auttaa heitä kehittämään osaamistaan. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös muovata ilmapiiriä: myönteinen ja kannustava ilmapiiri edistää työhön sitoutumista ja suorituskykyä. Vuorovaikutustaitojen hyödyntämisen on keskeistä näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Työntekijää motivoivat töissä monet asiat kuten esimerkiksi mielekäs työkierto, palkitseminen, työn sisällön mielekkyys tai sopiva vaativuustaso (Liukkonen ym., 2006). Tuoreen tutkimustuloksen mukaan avainasemassa ovat työmotivaation kannalta vuorovaikutukseen liittyvät tekijät, kuten hyvä vuorovaikutussuhde esihenkilön ja työntekijän välillä, kehityskeskustelut, palaute ja arvostava kohtaaminen, kuuntelemisen, kysymisen ja toisen ihmisen asemaan asettumisen taito sekä tilanteen tulkinnan taito (Ståhlhandske, 2022).

Juuri ilmapiiriin voidaan vaikuttaa hyvillä vuorovaikutustaidoilla. Toimitusjohtajana toimiva Ari Rämö korostaa tässä yhteydessä arvostamisen osoittamisen tärkeyttä. Hänen mukaansa pienilläkin sanoilla, eleillä ja ilmeillä on merkitystä. (Aro, 2018.) Arvostus herättää työntekijöissä myönteisiä tunteita, ja hyvä tunnelma töissä lisää innostusta työhön. Arvostusta osoitetaan kommunikoimalla ihmisten kanssa ystävällisesti, läsnäolevasti ja kuuntelemalla tarkasti ja keskittyneesti. Rämön havainto viittaa vuorovaikutustaitojen tärkeyteen suhteessa työhyvinvointiin ja työilmapiiriin.

Positiivinen johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa humanistista johtamista. Se on positiivisen psykologian soveltamista johtamiseen ja sen ydinajatus

on kiinnittää huomiota siihen, mikä organisaation, tiimin ja yksilön tasolla toimii ja tuottaa hyvää tulosta. Positiivinen johtaminen liittyy humanistisiin arvoihin ja ihmiskäsitykseen. Se edistää paitsi koko yhteisön oppimista ja hyvinvointia myös tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua, joita nykyorganisaatioissa tarvitaan. (Wenström, 2020.) Nykyjohtajan tärkeänä tehtävänä on huolehtia siitä, että työyhteisö on psykologisesti turvassa ja voi hyvin (ks. myös Jaana Toikkasen & Venla Tuohinon artikkeli monimuotoisuudesta muutosvoimana). (Työterveyslaitos, 2023.) Siihen kuuluu olennaisena osana se, että työyhteisön jäsenet oppivat vuorovaikuttamaan tietoisesti ja läsnäolevasti ja että kaikki noudattavat yhteisiä vuorovaikutuksen sääntöjä ja tapoja. (Segler-Heikkilä, 2022b.) Jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen liittyy väistämättä tunteita. On erittäin tärkeää, millä tavalla työyhteisön johto ja esihenkilöt kommunikoivat työntekijöidensä kanssa. Marjo Sinokki (2016, s.130–133) toteaa kielteisten sanojen synnyttävän helposti kielteisiä tunteita. Tästä syystä johdon pitäisi kommunikoida mahdollisimman myönteisessä muodossa.

Työhyvinvointia suhteessa vuorovaikutustaitoihin tutkittiin vuonna 2022. Kaksiosaisen tutkimukseen osallistui yhteensä 115 neljässä suomalaisissa korkeakouluissa eri työtehtävissä työskentelevää henkilöä. Tutkimus oli kvalitatiivinen kyselytutkimus. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan vuorovaikutustilanteita, joilla oli selvästi myönteistä vaikutusta työhyvinvointiin. Vastavasti pyydettiin vastaajia myös kuvailemaan vuorovaikutustilanteita, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin negatiivisesti. Tutkimuksesta käy ilmi, mitä vuorovaikutuksellisia tekijöitä työntekijät kokevat työhyvinvointia edistävinä. Vastauksista ilmeni neljä onnistuneen vuorovaikutuksen ominaisuutta: 1. ystävällinen, arvostava ja tukeva kohtelu, 2. toisten huomiointi ja ymmärtäminen ja aidon kiinnostuksen osoittaminen, 3. aito yhteistyö ja 4. tehokas ja selkeä viestintä. Vastauksissa on kuvattu sekä vuorovaikutustilanteita kollegoiden kesken että esihenkilön/johdon kanssa. Viimeksi mainittuja voi hyödyntää johtamistyön kehittämisessä. Ensimmäisen osion tutkimustulokset, johon osallistui Humanistisen ammattikorkeakoulun henkilökunta, on julkaistu tutkimusartikkelissa. (Segler-Heikkilä, 2022, s.107–128.)

Vastauksissa mainittiin erityisesti tilanteita, joissa oltiin vuorovaikutuksessa esihenkilön tai johdon kanssa. Niissä korostui esihenkilön merkitys hyvänä vuorovaikuttajana ja työilmapiirin edistäjänä. Esihenkilöihin ja yleensä johtoon liittyvät vastaukset työhyvinvointia edistävästä vuorovaikutuksellisesta käytöksestä sisältävät viisi pääteemaa:

1. Huomatuksi, kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi tuleminen
2. Avoin vuorovaikutus ilman pelkoa, psykologinen turvallisuus, dialogisuus ja osallistaminen päätöksentekoon

3. Tehokkuus ja helppous: Mahdollisuus kysyä ja saada esihenkilöltä vastauksia nopeasti ja vaivattomasti
4. Ajan ja resurssien tarjoaminen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi
5. Hyvien vuorovaikutustaitojen esimerkkinä toimiminen

Neljästä aiemmin mainitusta onnistuneen vuorovaikutuksen teemasta erityisesti ystävällinen, arvostava ja tukeva kohtelu sekä toisten huomiointi ja ymmärtäminen sekä aidon kiinnostuksen osoittaminen (1 ja 2) tiivistyvät kohdassa 1: Työntekijä haluaa, että esihenkilö huomaa, kuulee ja näkee hänet ja ymmärtää häntä. Aito yhteistyö (3) heijastuu esihenkilölle suunnatuissa toiveissa siten, että työntekijät toivovat erilaisia keinoja vuorovaikutuksen mahdollistamiseen ajan ja resurssien tarjoamisena. Lisäksi työntekijät toivovat voivansa olla johdon kanssa vuorovaikutuksessa aidossa dialogissa ja ilman pelkoa. Tehokas ja selkeä viestintä (4) heijastuu suhteessa esihenkilöön siten, että työntekijät toivovat mahdollisuutta kysyä ja saada esihenkilöltä vastauksia mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Kohta viisi (hyvien vuorovaikutustaitojen esimerkkinä toimiminen) sisältyy ainoastaan niihin vastauksiin, joissa kuvataan johtotehtävissä olevien ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Tulokset (kohdat 1–3) ovat hyvin lähellä yllä mainittuja yleisiä ja koko työyhteisöä koskevia teemoja, joten vastaukset viittaavat siihen, että vuorovaikutukselliset käytänteet pätevät jokaiseen työntekijään riippumatta siitä, onko hän esihenkilö vai ei. Lisäksi teemat 4 ja 5 koskevat ainoastaan johtoasemassa olevia henkilöitä: johdon tulisi tarjota riittävästi aikaa ja resursseja vuorovaikutukselle sekä toimia esimerkillisenä vuorovaikutuksen taitajana. Sitä, miten johtaja voi vastata näihin tarpeisiin, käsitellään seuraavassa luvussa.

Myönteisten vuorovaikutustekijöiden lisäksi tutkimustulokset antava tietoa myös työhyvinvointia estävistä vuorovaikutustekijöistä. Manka ja Manka (2016, s. 70–83) käsittelevät muun muassa johtajan roolia työhyvinvoinnin edistäjänä. Johtaja toimii sosiaalisen pääoman kehittäjänä ja on vastuussa siitä, että työilmapiiri pidetään hyvänä. Tähän liittyy muun muassa työpaikkakiusaamisen estäminen ja siihen puuttuminen. Tätä korostaa myös Aro (2018, s. 33–34), jonka mukaan organisaation arvot muodostavat työilmapiirin kivijalan. Tämä taas viittaa siihen, että strategiatyössä tulisi keskittyä työilmapiirikysymykseen ja siihen vahvasti kytkeytyvään vuorovaikutusosaamiseen. Aron mukaan johdon ja koko työyhteisön tehtävänä hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin tukemiseksi on kitkeä kaikki huono käytös. (Aro, 2018, s. 35–36.) Huonoon käytökseen voidaan laskea myös kaikki se vuorovaikutus, joka on työyhteisössä työskenteleville haitaksi. Näin ollen johdon tehtävä on myötäelävän, asiallisen ja väkivallattoman vuorovaikutuksen varmistaminen ja vuorovaikutuksellisiin epäkohtiin puuttuminen.

Yhteenvedona tutkimuksesta on kuusi johtajien ja esimiestyötä tekevien työhyvinvointia estävää vuorovaikutusilmiötä:

1. Epäselvät viestintäkäytänteet ja käytänteet, jotka estävät avointa keskustelua, yksisuuntainen viestintä, tiedon saannin vaikeus liian monimutkaisen viestinnän takia, sisäpiirikielen käyttö
2. Liiallinen vallankäyttö ja hierarkkisuus, jotka johtavat avoimuuden ja luottamuksen puutteeseen ja pelkoon
3. Ei suomea äidinkielenään puhuvien työntekijöiden huomiotta jättäminen kielellisesti
4. Näennäinen kuunteleminen ja ymmärtäminen ilman konkreettisia tekoja tai seurauksia
5. Ajan ja puitteiden riittämättömyys kohtaamisille ja dialogille
6. Esihenkilön ja/tai johtajan kiinnostuksen puute alaisiaan kohtaan (ei keskustelua, kehityskeskustelujen vähyys, ei oteta yhteyttä, ei vastaa sähköpositiivisteihin yms.)

Yhteenvedona voi todeta, että työntekijöillä on vahva tarve tulla kuulluiksi, nähdyiksi ja ymmärretyiksi. He myös toivovat ystävällistä ja kannustavaa ilmapiiriä. Lisäksi heille on hyvin tärkeää saada riittävä informaatio yhteisistä asioista, ja he toivovat pystyvänsä vaikuttamaan organisaation toimintaan vuorovaikutuksellisin keinoin. He toivovat myös kiireettömyyttä, aikaa ja aitoa mahdollisuutta kommunikointiin kollegoidensa ja esihenkilöidensä kanssa avoimessa, myötäelävässä ja pelottamassa ilmapiirissä. Lisäksi he haluaisivat myös, että vuorovaikutus tuottaisi tuloksia ja muutoksia parempaan suuntaan sen sijaan, että vain puhutaan. Tulokset voidaan kiteyttää kuudeksi tarpeeksi seuraavasti:

Tarve 1: Huomatuksi, kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi tuleminen

Tarve 2: Työskentely ystävällisessä ilmapiirissä, avoin vuorovaikutuskulttuuri, psykologinen turvallisuus

Tarve 3: Toimiva informaation kulku, tehokas ja selkeä viestintä, kielellinen saavutettavuus

Tarve 4: Vaikuttamisen mahdollisuus, tunne, että pääsee osallistumaan päätöksentekoon

Tarve 5: Riittävästi aikaa ja resursseja dialogille

Tarve 6: Toimintaa, tuloksia ja seurauksia vuorovaikutuksen jälkeen.

Vuorovaikutus työhyvinvointia edistämässä

Ensisijaisen tärkeää on se, että organisaation johto ja esihenkilöinä toimivat henkilöt parantavat omia vuorovaikutustaitojaan työntekijöidensä ja oman työhyvinvointinsa edistämiseksi. Työntekijöiden kaikkiin yllä mainittuihin vuorovaikutuksellisiin tarpeisiin voidaan siten saada paljon parannusta.

Vuorovaikutustaitojen kehittämisen edistämiseksi johdon ja esihenkilöiden ilmaisutapojen tarkkailu on hyvin olennaista. Saksan johtava vuorovaikutus-asiiantuntija Jachtchenko (2022) neuvoo johtajia kehittämään kykyä ymmärtää ja kuunnella toista hyväntahtoisesti. Lisäksi ennen omaa puheenvuoroa johtajalla tulisi olla selvä kuva viestinsä sisällöstä eli tavoitteena on selkeän ja napakan viestin käyttö. Puhekumppanin kanssa tulisi olla myös pohja yhteisistä kiinnostuksen kohteista. Johtajan tulisi muistaa suhdetason olevan tärkeämpi kuin asiataason. Manipulaatiota tulisi välttää ja esitettyihin kysymyksiin tulisi vastata avoimesti ja rehellisesti. Lisäksi hän mainitsee vuorovaikuttajan vastuun siitä, että viesti menee perille. Jachtchenko korostaa myös dialogisuuden merkitystä ja sitä, että vuorovaikutuksessa tavoitteena ei ole yhden osapuolen voittaminen ja toisen häviäminen vaan se, että molemmat osapuolet ymmärtävät, tulevat ymmärretyksi ja siten voittavat.

On huolehdittava siitä, että johtaja-asemassa toimivat henkilöt toimivat itse esimerkillisinä vuorovaikuttajina ja että he itsekkin noudattavat kaikkia sovittuja toimintatapoja. Johtajan ja esihenkilön kannattaa tarkkailla ja harjoitella omia vuorovaikutuskäytänteitä paljon ja säännöllisesti. Tätä teemaa käsitellään tämän artikkelin viimeisessä luvussa tarkemmin.

Organisaation johto on omien vuorovaikutustaitojen kehittämisen lisäksi myös vastuussa organisaation sisällä tapahtuvan vuorovaikutuksen johtamisesta ja sen laadusta. Tällä työllä johto vaikuttaa olennaisesti työilmapiiriin sekä työntekijöiden työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Vuorovaikutuksen johtaminen vaatii aluksi nykytoiminnan tarkkailua: Onko vuorovaikutus rakentavaa, tehokasta, tasavertaista ja ystävällistä? Tapahtuuko syyttelyä, pahan puhumista selän takana tai/ja hyökkäävää, ikävää käytöstä vai onko ilmapiiri mukava myös konfliktitilanteissa? Mikä toimii hyvin, mikä ei? Onko joukossa työntekijöitä, jotka jatkuvasti ”myrkyttävät” tunnelman ja joiden vuorovaikutustaidoissa on vielä paljon kehitettävää? Saavatko varmasti kaikki työntekijät saman informaation? Onko organisaatio kielellisesti saavutettava?

Vallitsevien vuorovaikutustapojen tarkkailun jälkeen keskustellaan vuorovaikutustaitojen ja psykologisen turvallisuuden tärkeydestä sekä koko tiimin että

myös jokaisen työntekijän kanssa. Sen jälkeen laaditaan yhteiset vuorovaikutussopimukset työntekijöiden kanssa ja huolehditaan siitä, että näitä sopimuksia myös noudatetaan. Ennen yhteistä kokousta voidaan kysyä jokaiselta työntekijältä erikseen, mitkä vuorovaikutustekijät olisivat olennaisia ja toivottavia. Näin saadaan luotua juuri sille työyhteisölle sopiva toimintamalli ja työntekijöillä on tunne siitä, että sopimukseen vuorovaikutuksesta on voinut itse vaikuttaa.

Hyvän vuorovaikutuksen alkulähteillä – johtajan eettiset periaatteet ja hyveet

Edellä esitettyjen tutkimustulosten perusteella esihenkilötyötä tekevän on tehtävä konkreettisia toimenpiteitä. Yhtenä ratkaisuehdotuksena korostan omien hyveiden ja luonteenvahvuuksien työstämistä. Vuorovaikutusosaaminen ei ole irrallinen taito, vaan se liittyy aina johtajan eettisiin periaatteisiin ja hyveisiin, jotka sitten heijastuvat hänen sanoissaan ja teoissaan. Vuorovaikutus on ymmärtämisen ja ymmärretyksi tulemisen työkalu ja sitä tulisi jatkuvasti hoitaa, kalibroida, säätää, parantaa ja kehittää. Vuorovaikutukseen liittyy aina myös tunteita, toiveita, pyrkimyksiä ja tavoitteita. Vuorovaikutustaitoja ei pidä ymmärtää annettuina, staattisena asiana, vaan niitä tulee harjoitella ja parantaa kuin opiskeltavaa vierasta kieltä. Johtaja on itse vastuussa vuorovaikutustaitojensa opiskelusta ja tietoisesta käytöstä. Tämä onnistuu vain kehittymällä ihmisenä ja johtajana. Vasta kun hän on taitava vuorovaikuttaja, hän myös pystyy ilmaisemaan kaikkea sitä hyvää, mitä hänellä on annettavana.

Eettisyys ja hyveet johtajan vuorovaikutuksen pohjana

Itävaltalaisen Alfred Adlerin yksilöpsykologiateorian mukaan ihmisen hyvinvointi ei määräydy sen mukaan, minkälainen maailma, on vaan sen mukaan, minkälainen ihminen itse on. Adler kirjoittaa yksilön olevan itse vastuussa päätöksistään siitä, miten hän haluaa elää. Tunteet ovat hänen mukaansa välineitä, joita voi luoda ja kaivaa esiin saavuttaakseen joitakin tavoitteita. Emme ole tunteidemme vallassa, vaan voimme säätää niitä. (Adler, 2002.) Koska ihmisellä on vastuu siitä, miten hän haluaa elää, hän voi päättää ajatella ja toimia hyvepohjaisesti ja eettisesti kestävällä tavalla. Kun johtaja on tämän päätöksen tehnyt, hän myös johtaa eettisesti kestävällä tavalla ja hyvepohjaisesti, antaa täten koko työyhteisölle vankan pohjan ja toimii samalla esimerkkinä muille. Johtaja ilmaisee ajatuksiaan, arvojaan ja eettisiä periaatteitaan aina vuorovaikutuksen kautta joko tietoisesti tai tiedostamattomasti.

Aristoteleen hyvekäsité tarkoittaa yleisessä merkityksessään kykyä ja erityisesti inhimillistä kykyä ja kykyä inhimillisyyteen. Sen kehittymiseen tarvitaan tahtoa, kasvatusta, tottumusta ja muistia. Hyveet ovat tekoja ja ponnistelua, ja hyvä tulee määritellyksi tämän ponnistelun kautta. Ne ovat meidän moraalisia arvojamme, ja ne tulevat oleviksi kykymme mukaisesti elämässämme ja teoissamme. (Aristoteles 1989; Comte-Sponville, 2001, s. 7–8; Havard, 2009.) Hyveellisen johtajan tulisi siis toimia tekemällä säällisiä tekoja oman moraalisen arvopohjansa mukaisesti.

Stoalaisessa filosofiassa käsitellään hyveitä hyvin laajasti. Varsinkin myöhemmät stoalaiset keskittyivät pohtimaan sitä, miten niitä pystyy tavoittelemaan tavallisessa yhteiskunnassa. Stoalaiset mainitsevat kirjoituksissaan hyveellisyydestä paljon esimerkkejä. Niihin kuuluvat mielenrauha, oikea toiminta muita kohtaan, itsehillintä, omien sosiaalisten roolien mahdollisimman onnistunut toteuttaminen ja rooleihin liittyvien velvollisuuksien täyttäminen. Stoalaisten mukaan hyveet toteutuvat toisaalta suhteessa toisiin ja toisaalta suhteessa itseen. Samalla korostuu myös itseriittoisuus, koska viisas nähdään autonomisena henkilönä, jonka mielentyneyttä ei mikään ulkopuolinen taho voi horjuttaa. Lisäksi stoalaisen filosofian mukaan kaikki ihmiset ovat samanarvoisia. (Grahn, 2009.)

Sovellettuina johtamistyöhön stoalaisten periaatteet tarkoittavat esimerkiksi sitä, että alaisia kohdellaan oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti. Suhteessa itseensä esihenkilö käsittelee päätettäviä asioita monelta eri puolelta ja tekee lopulta viisaan päätökseen. Hyvä johtaja on stoalaisten hyvefilosofiaa soveltaen kuin majakka myrskyssä – ei mikään eikä kukaan voi vaarantaa johtajan rauhallisuutta ja sisäistä tyyneyttä. Hän kohtelee alaisiaan tasapuolisesti rajaamalla pois omia mieltymyksiään ja olemalla objektiivinen omissa valinnoissaan ja päätöksissään. Kunnollinen esihenkilö ei anna alaiensa toiminnan, taustan ja persoonan vaikuttaa siihen, miten hän kohtelee heitä. Edellä mainittujen ajattelijoiden analyysoimat hyveet ovat nykypäivänä edelleen ajankohtaisia johtamistyössä.

Luonteenvahvuudet ovat ihmiselle luontaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat tapaamme toteuttaa itseämme ja jotka auttavat meitä saavuttamaan moraalisesti arvokkaina pitämiämme asioita. Positiivisen psykologian tutkijat ja kehittäjät Martin Seligman ja Christopher Peterson työryhmineen kehittivät VIA-luokituksen erittäin laajan tutkimusaineiston perusteella. He päätyivät 24 yleismaailmalliseen luonteenvahvuuteen, jotka pohjautuvat kuuteen hyveeseen. Tutkimuksen mukaan näitä hyveitä ja luonteenvahvuuksia pidetään kaikissa maailman kulttuureissa myönteisinä ja tavoiteltavina ja niiden käyttäminen tuo mielihyvää itselle ja muille. Nämä hyveet ja niihin kuuluvat luonteenpiirteet ovat:

1. Viisaus ja tieto (luovuus, uteliaisuus, avomielisyys, oppimisen ilo ja näkökulmanottokyky)
2. Rohkeus (rehellisyys, rohkeus, sinnikkyys ja innostus)
3. Inhimillisyys/humaanius (ystävällisyys, rakkaus ja sosiaalinen älykkyys)
4. Oikeudenmukaisuus (reiluus, johtajuus ja yhteistyökyky)
5. Kohtuullisuus (anteeksianto, vaatimattomuus, harkitsevuus ja itsesääätelykyky)
6. Transsendenssi (kauneuden ja erinomaisuuden arvostaminen, kiitollisuus, toiveikkaus, huumori ja henkisyys). (Seligman & Peterson, 2004.)

Hyveitä ja luontenvahvuuksia voi ja täytyy kehittää. Tämä kehittämistehtävä kuuluu organisaation jokaiselle johtajalle ja jokaiselle työntekijälle. Organisaatio voi tukea työntekijöidensä kehittymistä pitämällä huolen omista arvoistaan ja niihin pohjautuvien sääntöjen noudattamisesta, tarjoamalla muun muassa koulutuksia, luentoja ja työpajoja, yhteisiä keskusteluja työyhteisön arvoista ja periaatteista ja sisällyttämällä näitä teemoja vahvasti organisaation strategiaan. Hyvin kehittyneet hyveet ja luontenvahvuudet ovat erinomainen pohja toimivalle vuorovaikutukselle. Samalla tulisi olla tietoinen omista toimintatavoistaan ja osata myös arvioida, olisiko kenties jokin toinen toimintatapa toimivampi. Tarvitaan itsereflektointitaitoa ja kehittämishalua sekä samalla aktiivista toimintaa kohti parempaa. Tämä sisältää myös sen, että luovumme automaattisesta ja tiedostamattomasta käytöksestä ja toimimme mahdollisimman tietoisesti kiireestä ja tiukoista aikatauluista huolimatta.

Vuorovaikutustaidot edistävät kaikkien hyvinvointia

Vuorovaikutustaitojen kehittämällä organisaatio edistää kaikkien työhyvinvointia, parantaa ilmapiiriä ja lisää myös tehokkuutta ja työn imua. Siitä syystä johdon ja esihenkilötyötä tekevien tulisi kiinnittää huomiota sekä omien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen että myös vuorovaikutuksen johtamiseen.

Itse kunkin vuorovaikutustaidot pohjautuvat omiin arvoihin, ajatteluun ja ihmiskäsitykseen ja ne myös heijastuvat aina vuorovaikutuksen aikana. Niiden tarkastelu perustuu itsereflektointikykyyn ja siihen, että sitoudutaan henkilökohtaiseen kasvuun johtajana ja ihmisenä. Johtajan ansiokkuus pääsee oikeuksiinsa silloin, kun hän on valmis kohtaamaan itsensä, olemaan rehellinen itselleen, tarkkailemaan ja kyseenalaistamaan omaa käytöstään ja toimintatapojaan sekä sen myötä muuttamaan parempaan suuntaan. Johtajan ansiokkuus ei tule kos-

kaan ulkopäin. Vain tämän valmiuden avulla voi tapahtua kehitystä. Taitojen kukoistus edellyttää myös itsensä arvostamista ja itsen myönteistä kohtelua. Ilman tätä henkilökohtaista pohjaa ei ole hyvää johtamista eikä myöskään hyvää vuorovaikutusta.

LÄHTEET

- Adler, A. (2008). *Der Sinn des Lebens*. Anaconda Verlag.
- Aristoteles (1989). *Nikomakhoksen etiikka. Teokset 7*. Suom. Simo Knuutila. Gaudeamus.
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Banks, J. A. (2006). *Cultural Diversity and Education. Foundations, Curriculum, and Teaching*. Pearson Education, Inc.
- Comte-Sponville, A. (2004.) *Pieni kirja suurista hyveistä* (Petit traité des grandes vertus). Suom. Virpi Hämeen-Anttila. Basam Books.
- Grahn, M. (2009.) *Stoalaisuus*. <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/stoalaisuus>
- Havard, A. (2009.) *Hyvejohtajuus* (Virtuous Leadership). Suom. J. Lepojärvi. Otava.
- Jachtchenko, W. (2022). *Das Geheimnis der erfolgreichen Alltagskommunikation. Werde zum Kommunikationsgenie*. Remote Verlag.
- Manka, M.L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Segler-Heikkilä, L. (21.3. 2022a). *Kielen, nonverbaalisen viestinnän ja kulttuurin sidonnaisuus*. <https://www.humak.fi/blogit/kielen-nonverbaalisen-viestinnan-ja-kulttuurin-sidonnaisuus-monikielimaanantai-blogisarja-osa-4/>
- Segler-Heikkilä, L. (2022b). I felt appreciated and noticed. Nonviolent Interaction at Work – a Strategy for Improving Communication-Based Wellbeing at the Workplace. Teoksessa L. Segler-Heikkilä, & L. Halkosaari. (toim.) *Kommunikaation monet kasvot. The many faces of communication* (s. 107-128). (Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 144.). Humanistinen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022101461946>
- Seligman, M. & Peterson, C. (2004.) *Character Strengths and Virtus: A Handbook and Classification*. American Psychological Association.
- Sinokki, M. (2016.) *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma.
- Stålhandske, M. (2022.) *Motivoiva osaamisen johtaminen*. [Opinnäytetyö (YAMK), Oulun ammattikorkeakoulu] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202203043095>
- Tahkokallio, K. (2022). *Ajattele myönteisesti*. WSOY.
- Työterveyslaitos. (i.a.). *Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Saatavilla 20.11. 2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Wennström, S. 2020. *Positiivinen johtaminen*. PS-kustannus.

Jari Karjalainen

YRITTÄJÄN TYÖHYVINVOINTI PIENYRITYKSEN KULMAKIVENÄ

Työhyvinvointi on tuotannontekijä

Yrittäjyys on yksi länsimaista elämäntapaa ylläpitävistä voimista ja sen positiiviset vaikutukset yhteiskuntaan ovat kiistattomia. Hieman vähemmälle huomiolle on jäänyt yrittäjyys lähteenä yrittäjänä toimivan henkilön henkilökohtaiselle kasvulle, kehittymiselle ja hyvinvoinnille. (Shir, 2015; Stephan, 2018; Wiklundym., 2019.) Työntekijänä toimimiseen verrattuna yrittäjällä on enemmän vapautta tehdä päätöksiä ja pyrkiä kehittämään yrityksensä toimintaa haluamaansa suuntaan. Yrittäjän persoonallisuuteen liitetäänkin usein halukkuus ottaa vastuuta ja saada aikaan tuloksia (esim. Kuratko, 2017; Möttönen, 2019). Yrittäjät ovat keskimäärin myös työntekijöitä tyytyväisempiä työhönsä (Hyttiym., 2013; Abreau, 2019,) ellei kyse ole tilanteesta, jossa yrittäjäksi on ollut pakko ryhtyä.

Yrittäjän jaksaminen ja työhyvinvointi on yrityksen jatkuvuuden kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä. Erityisesti yksinyrittäjyydessä hyvinvointi ja liiketoiminta ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Yrittäjillä on kokonaisvastuu liiketoiminnasta ja henkilöstöstä sekä yritykseen sijoitetusta pääomasta, joten työkyvystä huolehtiminen on tärkeää. Yrittäjien jaksamisella onkin suuri vaikutus yrityksen menestymiseen sekä liiketoiminnan tulokseen. Yrittäjän voidessa huonosti liiketoiminta voi kärsiä ja päinvastoin; hyvinvoivalla yrittäjällä on luonnollisesti enemmän resursseja myös kehittää liiketoimintaansa. Usein yrittäjät ovat työkeskeisiä ja vahvasti sitoutuneita omaan tekemiseensä, jolloin omasta terveydestä huolehtiminen voi jäädä varjoon. (Ryhtyläinen-Korhonen & Vuorimaa, 2013; Hytti & Nieminen, 2014.)

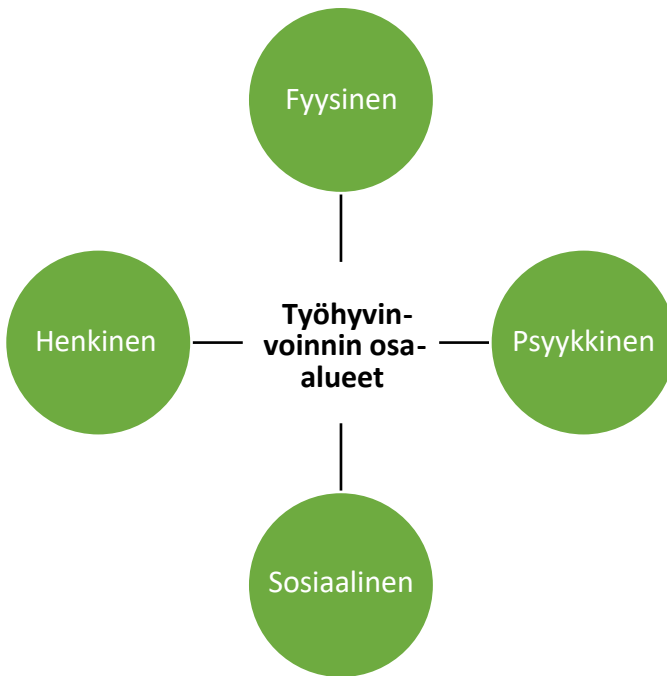
Yrittäjien työhyvinvoinnilla ja terveydentilalla on nähty olevan kansantaloudellisia vaikutuksia, ja yrittäjien pitempään työelämän parissa jaksamisen on todettu näkyvän suoraan myös työllisyysluvuissa (Pärnänen & Sutela, 2014).

Tässä artikkelissa tarkastellaan yrittäjien työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ja haasteita sekä hyväksi havaittuja tapoja työhyvinvoinnin vahvistamiseen.

Työhyvinvoinnin rakenne

Työhyvinvoinnin määritelmiä ja sitä selittäviä malleja on suuri kirjo, ja mallit on rakennettu ennen kaikkea työntekijöiden työhön liittyvän hyvinvoinnin ymmärtämiseksi ja parantamiseksi. Yksilötasolla työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, ja monen mikroyrittäjän työnkuva on siinä määrin samankaltainen kuin työntekijöillä, että työntekijöihin liittyviä työhyvinvointimalleja voidaan hyödyntää ainakin lähtökohdana myös yrittäjien työhyvinvointia selvittäessä (Sinisammalym., 2014a).

Yhden selkeimmistä malleista on kuvannut Virolainen (2012). Mallin mukaan työhyvinvointi koostuu psyykkisestä, fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista (Kuvio 1). Rajat osa-alueiden välillä ovat liukuvia ja niiden keskinäinen tasapaino on tärkeää. Ongelmat yhdellä osa-alueella heijastuvat nopeasti muihin osiin, esimerkiksi pitkittynyt stressi psyykkisellä alueella aiheuttaa herkästi fyysisistä tai henkistä sairastumista. (Virolainen, 2012.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen, 2012).

Psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alue koostuu esimerkiksi työn merkityksellisyydestä sekä työn hallinnasta tai vaikutusmahdollisuuksista. Työpaikan ilmapiiri, työpaineet sekä työn stressaavuus vaikuttavat psyykkiseen hyvinvointiin. (Virolainen, 2012.)

Hyvä psyykkinen kunto ilmenee mielenrauhana, joka mahdollistaa tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan toiminnan. Ohjaavana tekijänä on motivaatio. Se, kuinka merkityksellisenä tehtäviä pidetään ja kuinka sitoutuneita niihin ollaan, vaikuttaa suurelta osaltaan työssä jaksamiseen. Kun työn määrä on oikein mitoitettua, se edistää psyykkistä hyvinvointia.

Etenkin mikroyrittäjillä omaa vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia työhön pidetään positiivisina tekijoinä psyykkisen hyvinvoinnin kannalta (Sinisammal ym., 2014b).

Fyysinen työhyvinvoinnin osa-alue sisältää fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormittavuuden ja työskentelytavat. Se käsittää myös henkilön fyysisen kunnan ja terveyden sekä niiden ylläpitämisen. Terveyteen vaikuttavat esimerkiksi sairaudet ja elintapojen aiheuttamat riskit. Fyysisen hyvinvoinnin peruspilarit ovat liikunta, ravinto ja riittävä lepo sekä palautuminen. Nämä perustekijät myös liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa.

Henkiseen työhyvinvointiin liittyy tunne omien henkilökohtaisten arvojen ja työpaikan sekä työn arvojen kohtaamisesta. Henkinen hyvinvointi näkyy esimerkiksi henkilökohtaisena kasvuna sekä kehittymisen tunteena, jolloin ihminen kokee kehittyvänsä niin ihmisenä kuin työntekijänä. (Virolainen, 2012.) Mikroyrittäjien henkisen hyvinvoinnin on katsottu koostuvan työstä, sen mielekkyydestä sekä sopivasta haastavuudesta, jolloin ihminen myös kehittyy työssään (Kytökangas, 2021).

Käytännössä henkinen hyvinvointi ilmenee tasapainoisuutena ja luottavaisuutena. Se ilmenee esimerkiksi tyytyväisyytenä elämään, vaikka kaikki asiat eivät olisikaan täydellisesti. Ihminen hyväksyy itsensä puutteineen ja vahvuuksineen. Henkisesti hyvinvoiva ihminen voi olla rehellinen itseään ja muita kohtaan ja hänellä on myönteinen perusasenne.

Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu ennen kaikkea yrittäjän vuorovaikutus muiden ihmisten – työntekijöiden, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, perheen ja ystävien.

Mikroyrittäjät työskentelevät usein yksin, joten työssä tapahtuva vuorovaikutus syntyy asiakaskohtaamisissa. Asiakaskohtaamisten määrä ja laatu sekä ympäröivät verkostot vaikuttavat näin ollen mikroyrittäjien sosiaaliseen hyvinvointiin.

Olisi tärkeää, että jokaista työhyvinvoinnin osa-aluetta huomioitaisiin yhtä suurella painolla. Johtajien hyvinvointia useista näkökulmista pohtinut Pentti Sydänmaanlakka käyttää termiä kokonaiskuntoisuus, jolloin hyvinvointi nähdään itsensä johtamisen päämääränä. Tasapainoisen itsensä johtamisen keskeisenä tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja

henkilökohtainen tehokkuus. Siltä pohjalta on mahdollista rakentaa myös hyvä ja merkityksellinen elämä. (Sydänmaanlakka, 2021; Sydänmaanlakka, 2022.)

Yrittäjien haasteena ajankäyttö

Yrittäjien työhyvinvointiin on viime vuosina kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota, ja aiheesta tehtyjen selvitysten tulokset ovat huolestuttavia. Työeläkeyhtiö Elo on seurannut eri toimialojen yrittäjien työkyvyn kehitystä vuodesta 2014 kyselytutkimuksilla kahden vuoden välein, ja niiden mukaan yrittäjien arviot omasta työkyvystä ovat heikentyneet jokaisella mittauskerralla (Elo, 2021).

Vuonna 2016 toteutetussa tutkimuksessa (n=1910) todettiin yrittäjien työhyvinvoinnin koostuvan autonomiasta, taloudellisesta menestyksestä ja onnistumisesta yrittäjänä. Työhyvinvoinnin muodostumisen taustalla ovat yrittäjän yrittäjämotiivit ja yrityksen sen hetkinen elinkaaren vaihe. Yrittäjämotiivi määrää jo alkutaipaleella, mihin yrittäjä on tyytyväinen ja miten tyytyväisyys heijastuu hänen hyvinvointiinsa. (Elo, 2016.)

Vuonna 2020 Elon ja Suomen Yrittäjien toimeksiannosta yrittäjille ja yrityspäättäjille toteutetussa verkkokyselyssä (n=1367) vastaajista 34 prosenttia kertoi työkykynsä olevan alentunut. Yrittäjistä 40 prosenttia koki pitkittynyttä ja haitallista stressiä melko tai erittäin paljon. Koetun stressin määrä oli vahvasti yhteydessä sekä työkykyarvioon että työn imuun. Erinomaista työkykyä raportoineista vain 20 prosenttia kertoi kokevansa melko tai erittäin paljon stressiä. Sitä vastoin heikosta työkyvystä kärsivistä 77 prosenttia raportoi kokevansa melko tai erittäin paljon stressiä. (Elo, 2021.)

Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö Akavan yhteydessä toimiva ajatus- ja tutkimusyksikkö Akava Worksin vuoden 2023 yrittäjäkyselyssä (n=931) oli yhtenä teemana yrittäjien työssäjaksaminen. Tulosten mukaan pitkää eli yli 45 tunnin työviikkoa teki neljännes päätoimisista yrittäjistä ja kolmannes kasvuhakuisista yrittäjistä. Pitkät työviikot vievät helposti aikaa palautumiselta, mikä voi johtaa ajan mittaan jaksamisongelmiin. Kyselyssä jaksamisongelmien havaittiin yleistyvän viikkotyöajan kasvaessa. Yli 45 tuntista työviikkoa tekevistä yrittäjistä 39 prosentilla oli ollut jaksamisongelmia edeltävän 12 kuukauden aikana. Lisäksi akavalaisista yrittäjistä 60 prosenttia oli harjoittanut yritystoimintaa sairaana kyselyä edeltävän 12 kuukauden aikana. Jaksamisongelmat voivat liittyä työn kuormittavuuteen, heikkoon palautumiseen tai laajemmin omaan elämäntilanteeseen. (Akava Works, 2023.)

Kyselyn tulokset viittaavat myös siihen, että iän ja kokemuksen karttuessa vähenyvät samalla yrittäjien jaksamisongelmat. Yli 10 vuotta toimineissa yrityksissä

yrittäjistä joka neljännellä oli ollut jaksamisongelmia edeltävien 12 kuukauden aikana. Nuoremmissa yrityksissä jaksamisongelmia oli ollut useammalla kuin joka kolmannella yrittäjällä. (Akava Works, 2023.)

Yrittäjien työhyvinvoinnin haasteet näyttävät kytkeytyvän monelta osin ajankäyttöön ja erityisesti suuresta työmäärästä aiheutuvaan pitkään työaikaan. Mitä pienempi yritys on, sitä enemmän yrittäjän vastuulle jää sellaisia asioita, jotka isommissa yrityksissä hoitavat palkatut työntekijät (Sinisammal ym., 2014a). Varsinkin eri ansaintalähteitä yhdistävällä yrittäjällä voi olla kiusaus täyttää myös vapaa-aika yritystoiminnalla. Usein yrittäjällä saattaa periaatteessa olla mahdollisuus ulkoistaa monia välttämättömiä toimintoja kuten taloushallinto ja markkinointi, mutta käytännössä etenkin pienissä ja aloittavissa yrityksissä yrittäjät hoitavat monesti kaiken mahdollisen itse, mikä helposti pidentää päivittäistä työaika ja kasvattaa kokonaiskuormitusta. Erityisen haitallista ja samalla myös tehotonta on niin sanottu multitaskaaminen eli pyrkimys suorittaa useita tehtäviä samanaikaisesti, sillä vain 2,5 prosenttia ihmisistä kykenee tekemään useampaa asiaa samaan aikaan ilman suoritusasteen laskua (Watson & Strayer, 2010).

Erityisesti nuoremmilla ja yrittäjän uran alussa olevilla yrittäjillä olisi mitä ilmeisemmin tarvetta jaksamista tukeville työterveydenhuollon palveluille. Akavalaisilta yrittäjiltä työterveyshuolto kuitenkin puuttuu useimmin juuri yrityksen alkutaipaleella (Akava Works, 2023). Ylipäättään yritysten työterveyshuollon kattavuuden suurimmat puutteet ovat pienyrityksillä (Työterveyslaitos, 2012).

Hyvinvoinnin parantamiseen on monta tapaa

Psyykinen hyvinvointi

Yrittäjä saattaa työssään kohdata monia haasteita ja stressistä voi tulla osa hänen arkipäiväänsä. Stressi itsessään ei ole ongelma – pieni määrä positiivista stressiä on vain hyväksi. Se lisää tarkkaavaisuutta, kohottaa vireystilaa ja auttaa selviytymään haastavista tilanteista. Positiivisen stressin edistämiseksi itsetuntemus ja itsesäätely ovat keskeisiä; käytännössä kaiken muutoksen, kehityksen ja tietoisuuden oppimisen perustana on omien ajattelun- ja toimintamallien tunnistaminen. (Heikkilä ym., 2016.) On myös hyvä tunnistaa asiat, joihin voi vaikuttaa, pohtia miten niihin voidaan vaikuttaa ja hyväksymään se, ettei ihan kaikkeen voi vaikuttaa.

Ongelma syntyy, jos yrittäjä ajan myötä turtuu stressiin ja pitää sen oireita luonnollisena olotilana. Erilaiset kehon kivut, toistuvat flunssat ja unihäiriöt voivatkin tosiasiaissa olla stressin oireita.

Oman mielen hallinta on yksi psyykkisen hyvinvoinnin tärkeimmistä osatekijöistä. Tällöin yksilö pystyy hallitsemaan ajatuksiaan, mielikuviaan ja myös tunteitaan stressaavissa tilanteissa. Monenlaisilla omatoimisilla harjoitteilla, kuten meditaatiolla ja mindfulness-harjoituksilla, voidaan säännöllisesti harjoitettuna kehittää mielenhallintaa ja pyrkiä lievittämään stressiä. Kun hallitsemme paremmin mieltämme, pystymme olemaan läsnä tässä hetkessä, eivätkä ajatuksemme poukkoile hallitsemattomasti menneessä ja tulevassa.

On kuitenkin huomattava, että omatoimiset harjoitteet eivät sovellu kaikille. Pitkäaikaisessa stressitilassa on syytä hakea mahdollisuuksien mukaan ammattiapua.

Fyysinen hyvinvointi

Vaikka tiedämme hyvin, miten fyysistä hyvinvointia tulisi tukea, emme välttämättä aina toimi niin. Säännöllinen liikunta, terveellinen ruokavalio, riittävä palautuminen ja lepo auttavat ylläpitämään fyysistä kuntoa ja antavat energiaa päivittäisiin tehtäviin.

Lepo tarkoittaa käytännössä sitä, että fyysisestä ja henkisestä rasituksesta on kyettävä säännöllisesti palautumaan. Fyysinen palautuminen vaatii väistämättä rauhoittumista, ”ei-minkään” tekemistä, ja palautumisesta olisikin mahdollisuuksien mukaan syytä huolehtia päivittäin.

Työstä voi palautua yksilöllisesti monella tapaa. Oli valinta mikä tahansa, toivottavasti se on jotain ihan muuta, kuin mitä tehdään töissä. Tällöin mahdollistuu fyysinen tai psyykinen palautuminen sen mukaan, kumpaa enemmän tarvitaan. Jos töihin siis haluaa palata virkeänä, kannattaa vapaa-ajalla noudattaa selkeää muistisääntöä: mikäli työ on fyysistä, tulisi vapaa-ajalla antaa kehon levätä ja ruokkia aivoja. Jos taas työpäivät kuluvat näyttöpäätteen ääressä, tulisi vapaalla pitää itsensä aktiivisena ja välttää ruutujen tuijottamista.

Terveellinen ruokavalio on tuttu kaikille aikuisille, mutta fyysiseen jaksamiseen vaikuttaa suuresti myös aterioiden välinen aika, ruokailurytmi, jolla pyritään pitämään verensokeri tasaisena ja energiaa sopivasti käytössä. Tyypillisesti hyvänä aterioiden ja välipalojen aikavälinä pidetään noin kolmea, neljää tuntia. On syytä muistaa, että kyseessä ei ole pelkkä yksilön fyysinen jaksaminen, vaan myös aivojen on saatava tasaisesti energiaa pitkin päivää, jotta henkinen vireystila säilyy.

Yrittäjätoiminta tuo monia vapauksia, mutta myös vastuuta ajankäytön järjestämisestä. Monilla yrittäjillä työ ja vapaa-aika pyrkivät sekoittumaan. On kuitenkin tärkeää asettaa selkeät rajat työn ja vapaa-ajan välille sekä varata vuo-

rokaudesta tunteja rentoutumiseen ja palautumiseen. Kannattaa opetella välillä kieltäytymään, vaikka palveluille ja tuotteille olisikin kysyntää. Loppujen lopuksi oman työkyvyn varmistaminen on pienyrittäjän tärkein tuotannontekijä.

Inspiraatiota ja neuvoja fyysisen vireyden sekä jaksamisen parantamiseen löytyy esimerkiksi Työyöterveyslaitoksen Kroppa ja nuppi -sivuilta (Työterveyslaitos, i.a.).

Sosiaalinen hyvinvointi

Yrittäjälle on luonnollisesti tärkeää ylläpitää sosiaalisia kontakteja muihin ihmisiin, jotta hän voi jakaa ajatuksiaan, saada tukea ja ehkäistä yksinäisyyden tunteita. Myös verkostoitumisesta voi olla apua työssä jaksamiselle; toisten yrittäjien kanssa pystyy jakamaan ajatuksia, kokemuksia ja huolia, joita muiden kuin yrittäjien saattaa olla vaikea ymmärtää.

Leskisen (2011) väitöstudkimuksen mukaan sosiaaliset vertaisverkostot ja dialogisuus yrittäjien kesken auttavat etenkin naisyrittäjiä jaksamaan ja kehittämään yritystään. Verkostoituminen voi siis tukea samanaikaisesti sekä liiketoimintaa että yrittäjän hyvinvointia.

Verkostot eivät synny itsestään vaan niiden luominen ja kehittäminen vaativat aikaa ja työtä. Mitä pienemmästä toimijasta on kysymys, sitä tärkeämpiä ovat kumppanit ja verkostot. Parhaimmillaan vertaistukea voi löytää omasta lähipiiristä, mutta kannattaa myös miettiä esimerkiksi kokeneen yrityskummin hankkimista. Heitä voi löytää Yrityskummien verkkopalvelun kautta (Suomen Yrityskummit ry, i.a.).

Henkinen hyvinvointi

Yksilön henkistä hyvinvointia tukevat selkeät päämäärät ja riittävä osaaminen niiden saavuttamiseksi. Ammatillisen osaamisen ylläpito ja jatkuva kehittäminen voi osaltaan auttaa vähentämään stressiä ja lisäämään itsevarmuutta.

Toiminnan arvot ja periaatteet voivat joskus olla ristiriidassa omien arvojen kanssa. Arvoristiriitaa ei aina kyetä tunnistamaan, mutta siitä voi koitua epämääräistä huonovointisuuden tunnetta, ongelmia työilmapiirissä ja lopulta uupumista.

Tietoisuus omista arvoista ja periaatteista sekä mahdollisuus soveltaa niitä käytäntöön vahvistaa henkistä hyvinvointia. Tällöin ihminen on tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa ja kokee elämällään olevan merkitystä.

Henkisen hyvinvoinnin tueksi sopivat hyvin Teknologian tutkimuskeskus VTT:n ja Jyväskylän yliopiston kehittämät Oivamieli.fi-palvelun harjoitukset, joista suurin osa on kahden-kolmen minuutin mittaisia. Harjoituksia voi tehdä joko lukemalla tai kuuntelemalla. (Mieli ry, i.a.)

Yrittäjän ja henkilöstön hyvinvointi tukevat toisiaan

Työhyvinvointia ylläpitävät ja parantavat tekijät ovat verraten yksinkertaisia ja tuttuja asioita. Haasteena on uusien ajattelu- ja toimintatapojen pitkäjänteinen ylläpitäminen. Toisaalta riskinä myös on, että tavoitehakuinen yrittäjä voi ryhtyä ylisuorittamaan hyvinvointia, tavoittelemaan sitä liian kiihkeästi, jolloin kokonaiskuormitus saattaa lopulta kasvaa. Työhyvinvoinnin parantamiseen ei ole yhtä ja kaikille sopivaa mallia, vaan jokaisen on löydettävä omaan tilanteeseensa sopiva toimintatapa.

Työeläkeyhtiö Elon mukaan yrittäjän on olennaista huolehtia omasta työkyvystä tekemällä niitä asioita, joista hän kokee saavansa energiaa. Työkykyinen yrittäjä panostaa myös henkilöstönsä hyvinvointiin, mikä saa aikaan positiivisen kierteen. (Elo, 2021.)

Jokaisen olisi myös joskus hyvä pysähtyä miettimään suhdettaan työhön. Se liittää meidät ympäristöömme ja yhteiskuntaan sekä antaa taloudellista turvaa ja tuo parhaimmillaan sisältöä elämäämme. Yleensä työhön käytetään suuri osa valvellaoloajasta, joten työhyvinvoinnin merkitys niin yrittäjille kuin kaikille muillekin on elämässä merkityksellistä.

Yrittäjänkään ei pidä epäröidä hakea apua, jos hän kokee ongelmia hyvinvoinnissaan. Terveystenhuollon ammattilaiset ja taloudellisten haasteiden kohdatessa esimerkiksi yritysneuvojat voivat tarjota apua ja keinoja ongelmien ratkaisemiseen. Yrittäjä voi myös olla oikeutettu työssä jaksamista tukevaan ammatilliseen kuntoutukseen. Tällöin yritystoimintaa voidaan muokata yrittäjälle sopivammaksi ja mahdollistaa siten toiminnan jatkaminen.

LÄHTEET

- Abreu, M., Oner, O., Brouwer, A., & Van Leeuwen, E. (2019). Well-being effects of self-employment: A spatial inquiry. *Journal of Business Venturing*, 34(4), July 2019.
- Akava Works (8.6. 2023). *Yrittäjäkysely 2023: Joka toisella yrittäjällä ei ole työterveyshuoltoa*.
<https://akavaworks.fi/blogit/joka-toisella-yrittajalla-ei-ole-tyoterveyshuoltoa/>
- Elo (2016). *Elon Yrittäjämittari 2016. Yhteenveto tutkimuksesta*.
<https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00267/471b593d-b4d3-4d1a-886c-b0957ebcbc56.pdf>
- Elo (27.1. 2021). *Kyselytutkimus: Konkurssi ei pelota yrittäjiä – valtaosa yrittäjistä on kuitenkin huolestuttavan stressaantuneita*.
<https://www.elo.fi/Uutiset/2021/Elon%20kyselytutkimus%20konkurssi%20ei%20pelota%20yrittajia>
- Heikkilä, P., Tikkamäki, K., Rytövuori, S., Ainasoja, M., & Oksman, V. (2016). *Älä tule paha stressi, tule hyvä stressi: Keinoja stressin paremman puolen löytämiseksi*.
https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2016/Eustress-Ala_tule_paha_stressi.pdf

- Hytti, U., & Nieminen, L. (2014). *Ytyä yrittäjyyteen! Tutkimus yhteisön synnystä ja yhteisön merkityksestä yksinyrittäjille yrittäjänä kehittymisen ja liiketoiminnan näkökulmasta*. (Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön julkaisuja A). Turun yliopisto.
- Hytti, U., Kautonen, T., & Akola, E. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10). <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.723023>
- Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. Johnson Center for Entrepreneurship Innovation. The Kelley School of Business. Indian University – Bloomington. Cengage Learning.
- Kytökangas, M. (2021). *Yrittäjien työuupumuksen ehkäiseminen. Keinoja mikroyrittäjille*. [Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021090717525>
- Leskinen, R. (2011). *A Longitudinal Case Study of an Entrepreneurial Networking Process*. [Väitöskirja, Aalto-yliopisto]. (Aalto University publication series. Doctoral dissertations 32). Aalto-yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4093-6>
- Mieli ry. (i.a.). Tietoisuutta arkeen. Saatavilla 22.10.2023 <https://www.oivamieli.fi/>
- Möttönen, T. (2019). *Yrittäjät Suomessa. Elinkeinonvapaudesta yrittäjyysyhteiskuntaan*. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 268). Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-533-3>
- Pärnänen, A., & Sutela, H. (2014). *Itensä työllistäjät Suomessa 2013*. Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-514-8>
- Ryttyläinen-Korhonen, K., & Vuorimaa, H.-E. (2013). *Voi hyvin yrittäjä*. (D: Vapaamuotoisa julkaisuja – Free-form Publications) Mikkelin ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-588-394-0>
- Shir, N. (2015). *Entrepreneurial Well-being: The Payoff Structure of Business Creation*. Stockholm School of Economics.
- Sinisammal, J., Muhos, M. & Kauppila, O. (2014a). Mikroyrittäjien työhyvinvointi. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 12 (2)
- Sinisammal, J., Muhos, M., Eskola, L., & Niinikoski, E.-R. (2014b). *Oulun Eteläisen alueen mikroyrittäjien työhyvinvointi. Kysely- ja haastattelututkimus*. (Tuotantotalouden tutkimusraportteja 1/2014). Oulun yliopisto, Oulun Eteläisen instituutti.
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' Mental Health and Well-Being: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Perspectives* 32(3). <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>
- Suomen Yrityskummit ry, (i.a.). *Yrityskummit pienyrittäjän onnistumisen tukena*. Saatavilla 22.10.2023 <https://www.yrityskummit.fi/fi/etusivu>
- Sydänmaanlakka, P. (2021). *Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. AlmaTalent.
- Sydänmaanlakka, P. (2022). *Johtajan kokonaisvaltaisuus: haasteena jatkuva uudistuminen*. Kauppakamari.
- Työterveyslaitos, (i.a.). *Nyt laitetaan kroppa ja nuppi kuntoon!* Saatavilla 22.10.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/nyt-laitetaan-kroppa-ja-nuppi-kuntoon>
- Työterveyslaitos (2012). *Työterveysshuolto Suomessa vuonna 2010 ja kehitystrendi 2000-2010*.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on demand.
- Watson, J. & Strayer, D. (2010). Supertaskers: Profiles in extraordinary multitasking ability. *Psychonomic Bulletin & Review* 17(4):479-85. doi: 10.3758/PBR.17.4.479.
- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D. & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), July 2019.

KIRJOITTAJATIEDOT

Reetta Anttikoski, sosionomiopiskelija, asiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Jari Karjalainen, MMM, asiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Anne Määttä, VTT, erityisasiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Ari Nieminen, VTT, lehtori, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Lena Segler-Heikkilä, FT, yliopettaja, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Veera Semi, VTM, asiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Jaana Toikkanen, FT, erityisasiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Venla Tuohino, FM, viestinnän asiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

DIAK PUHEENVUORO

DIAK PUHEENVUORO -sarjassa julkaistaan ajankohtaisia Diakin opetus-, tutkimus- ja kehittämistyöhön pohjautuvia puheenvuoroja, katsauksia ja pamfletteja.

Diak Puheenvuoro 42. Jenni Rytönen ja Mervi Kivirinta (toim.), 2022. Osallisuuden näkökulmia vammaisalalla - Etelä-Savon vammaisfoorumin 20 -vuotis juhlaulkaisu

Diak Puheenvuoro 43. Sandra Hagman ja Margarita Sakilayan-Latvala (toim.), 2023. Kenen koti? Keskusteluja moninaistuvasta Suomesta

Diak Puheenvuoro 44. Sakari Kainulainen, Reija Paananen, Raino Ketola ja Petta Porko, 2023. Osallisuutta ja vaikuttavuutta vahvistavat 3X10D-elämäntilannemittari.

Diak Puheenvuoro 45. Susanna Hyväri ja Elli Hyväri, 2023. Vanhusten ja vammaisten henkilöiden hoiva – Selvitys hoivan palvelutarjonnasta ja tukityötehtävistä Etelä-Savossa.

Diak Puheenvuoro 46. Henna Harju, 2023. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kokemusosaaminen – Tunnistaminen, hyödyntäminen ja merkitys opinnoissa ja työssä.

Diak Puheenvuoro 47. Ari Nieminen, 2023. Yritysten muutoskyvykkyys – kohti sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä.

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJAT

DIAK OPETUS -sarjassa julkaistaan pedagogista kehittämistä kuvaavia julkaisuja, oppimateriaaleja, oppaita ja työkirjoja.

DIAK PUBLICATIONS -sarjassa julkaistaan Diakin opetus-, tutkimus- ja kehittämistyöhön sekä kansainvälisiin kumppanuuksiin liittyviä julkaisuja, joiden kieli on muu kuin suomi.

DIAK PUHEENVUORO -sarjassa julkaistaan ajankohtaisia Diakin opetus-, tutkimus- ja kehittämistyöhön pohjautuvia puheenvuoroja, katsauksia ja pamfletteja.

DIAK TUTKIMUS -sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Julkaisut ovat monografioita tai artikkelikokoelmia. Diakin ulkopuolisen vertaisarvioijan lisäksi sarjassa julkaistavan tutkimuksen lukee diakilainen tutkijakoulutuksen saanut lukija. Sarjaan voivat tarjota julkaisuja sekä Diakonia-ammattikorkeakoulun omat työntekijät että ulkopuoliset kirjoittajat.

DIAK TYÖELÄMÄ -sarja levittää Diakin tutkimus-, kehittämistoiminnassa syntyntä tietoa. Sarjassa julkaistaan esim. hankeraportit.

DIAK VUOSIKIRJA – DIAK YEARBOOK -sarjassa ilmestyy Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosikirja.

Julkaisut ovat luettavissa avoimesti verkossa ammattikorkeakoulujen Theseus-julkaisuarkistossa.

ISBN 978-952-493-432-9 (painettu)

ISBN 978-952-493-433-6 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2209 (painettu)

ISSN 2343-2217 (verkkojulkaisu)

Muutoskykyinen yritys pystyy ylläpitämään toimintakykyään ja liiketoimintaansa toimintaympäristön muuttuessa ja valmistautumaan samalla myös oman toimintansa sopeuttamiseen entistä enemmän vihreään siirtymän tavoitteita tukeviksi.

Tässä julkaisussa tarkastellaan eri näkökulmista muutoksia, joita organisaatiot ja niiden henkilöstöt joutuvat kohtaamaan tulevaisuudessa. Samalla annetaan välineitä muutosten ymmärtämiseen ja vahvistetaan yritysten muutoskyvykkyyttä. Julkaisun artikkeleissa käsitellään teknologian ja digitalisaation tuomia muutoksia, sosiaali- ja terveysalan vihreää siirtymää ja työpaikkojen monimuotoistumista.

Yritykset ovat tärkeitä talouden toimijoita, mutta menestyäkseen ne tarvitsevat yhteistyötä muiden yritysten, asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa. Tämä teema tulee esille yritysten ekosysteemejä ja yhteensovittavaa johtamista tarkastelevissa artikkeleissa. Kaksi artikkelia käsittelee työhyvinvointia, toinen johtamistyön vuorovaikutustaitojen näkökulmasta ja toinen yrittäjän omaa hyvinvointia.

Julkaisu on suunnattu niin pienille sosiaali- ja terveysalan yrityksille kuin yhteiskunnallisille yrityksille ja järjestöille. Julkaisua voi hyödyntää myös oppimateriaalina vihreään siirtymään ja yritystoiminnan haasteisiin liittyvissä koulutuksissa.