



Työterveyslaitos

# Kestävän työn kehittäminen Suomessa uudenlaisten resurssi- ja ympäristöongelmien aikakaudella

YHTEENVETO TYÖSUOJELURAHASTON TUKEMANA  
TYÖTERVEYSLAITOKSELLA 2010–2013  
TOTEUTETUN TUTKIMUSHANKKEEN TULOKSISTA

**Antti Kasvio**  
**Timo Räikkönen**  
**Anna Huttunen**



**Työterveyslaitos**

# Kestävän työn kehittäminen Suomessa uudenlaisten resurssi- ja ympäristöongelmien aikakaudella

YHTEENVETO TYÖSUOJELURAHASTON TUKEMANA  
TYÖTERVEYSLAITOKSELLA 2010–2013 TOTEUTETUN  
TUTKIMUSHANKKEEN TULOKSISTA

Antti Kasvio, Timo Räikkönen & Anna Huttunen

Työterveyslaitos

Helsinki 2013

Työterveyslaitos

Muuttuva työelämä-tiimi

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Tietoa työstä -julkaisusarjassa julkaistaan tutkimusraportteja, koosteita ja selvityksiä Työterveyslaitoksen kaikilta tutkimusaloilta.

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2013 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

ISBN 978-952-261-359-2 (nid.)

ISBN 978-952-261-360-8 (pdf)

Juvenes Print, Tampere 2013.

## TIIVISTELMÄ

Työstä on tullut nykyajan yhteiskunnissa ratkaisevan tärkeä instituutio niin yksittäisten kansalaisten kuin koko yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta. Valistus lupasi 1700-luvulla ihmisten vapautuvan työn kehittymisen myötä aineellisen niukkuuden kahleista, ja lupaus on pitkälti toteutunut läntisissä teollisuusmaissa. Nyt olemme kuitenkin edenneet modernin työn maailmanlaajuisen ekspansion aikaan, jolloin taloudellisten toimintojen laajeneminen uhkaa törmätä erittäin vaarallisilla tavoilla maapalloilta löytyvien luonnonvarojen ja ekologisen järjestelmän mukautumiskyvyn asettamiin rajoihin. Tämä pakottaa eri toimijat arvioimaan uudelleen työn tulevan kehityksen vaihtoehdot. Suomella ja muilla pohjoismailla on hyvät edellytykset nousta edelläkävijöiksi uudenlaisten kestävän työnteon kulttuurien rakentamisessa. Muutoksilla on kuitenkin kova kiire, eikä tarvittavan kannatuksen saaminen niiden toteuttamiseksi ole aina helppoa aikana jolloin ihmiset ovat ensisijaisesti kiinnostuneita välittömien työ- ja toimeentulomahdollisuuksiensa turvaamisesta. Tämä rahoittajaraportti sisältää tiivistelmän Työterveyslaitoksella Työsuojelurahaston tuella vuosina 2010-2013 tehdyn kestävän työn tutkimushankkeen toteutuksesta ja keskeisistä tuloksista. Tutkimushankkeen varsinainen analyysi ja päätulokset tulevat julki laajemmassa muodossa vuoden 2014 keväällä ilmestyvässä Kestävä työ –nimisessä kirjassa.

## ABSTRACT

Work has emerged into a crucially important institution from the point of view of both societal and individual wellbeing. 18<sup>th</sup> century Enlightenment promised that the development of work would emancipate humans from the chains of material scarcity, and this promise has to large extent come true in modern Western societies. Now we are witnessing a worldwide mobilization of new human resources, and the continuous expansion of human economic activities threatens to overstress the carrying capacity of our planet on an extremely dangerous manner. This forces us to search new alternatives for the future development of work. Finland and the other Nordic countries are well equipped to acquire a pioneering position in the development of sustainable cultures of work. But there isn't any longer very much time left to realize the necessary changes, and it is not easy to gain enough support for them at a time when people are primarily interested about their immediate job and earning prospects. This report informs on a concise manner about the realization and main results of a research project on sustainable work that was carried out at FIOH with support from the Finnish Work Environment Fund in 2010-2013. The actual analysis and broader results will be presented in a book on sustainable work which will come out in Spring 2014.

## SISÄLTÖ

1	Tausta.....	2
2	Tavoitteet ja menetelmät .....	3
3	Tulokset.....	5
3.1	Työn tekemisen tapojen uudistamisen välttämättömyys.....	5
3.2	Pohjoismaisten työelämäinstituutioiden muutospaineet ja tulevaisuudennäkymät	6
3.3	Työelämän kestävyys suomalaisten työpoliikan toimijoiden näkökulmasta katsottuna.....	9
3.4	Työn koetut kestävyysvajeet nykyisillä suomalaisilla työpaikoilla .....	11
3.4.1	Tapaus yritys.....	12
3.4.2	Tapaus kunta .....	15
4	4. Pohdinta ja johtopäätökset.....	19
4.1	Puhutaanko ajankohtaisessa työelämäkeskustelussa oikeista asioista?.....	19
4.2	Mikä kestäväen työn tavoittelussa on olennaisinta? .....	21
4.3	Todellisten edistysaskelten saavuttamisen vaikeus.....	22
4.4	Suomen ja muiden pohjoismaiden rooli muutoskehityksessä .....	24
4.5	Miten tästä eteenpäin?.....	24
	Lähteet.....	26

# 1 TAUSTA

Kestävän työn kehittäminen Suomessa -hanke pohjautui useaan aiempaan Työterveyslaitoksella pääosin Työsuojelurahaston tuella toteutettuun työn tulevaisuutta erilaisin tavoin luotaavaan hankkeeseen. Kestävän työn teemojen valikoituminen tutkimuksemme kohteeksi pohjautui suoraan edellisen Löytyykö työstä koherenssia? -nimisen tutkimushankkeen loppuraportissa kehiteltyyn kestävän työn konseptiin (Kasvio & Räikkönen 2010). Nyt päättyvän hankkeen päätavoitteena oli lähteä testaamaan, millaista kantavuutta kestävän työn ideoilla voisi olla sekä työelämän ajankohtaisista muutoksista käydyssä yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa että eri tasoilla tehtävässä käytännön työelämän kehittämisessä.

Lähtökohtana hankkeelle oli oletus siitä, että teollisuusmaiden työelämä on suurten muutosten edessä etsittäessä uusia ratkaisuja kiristyvään globaaliin kilpailuun ja vaikeutuviin ympäristö- ja resurssiongelmiin. Jo hanketta valmisteltaessa näytti ilmeiseltä, että niin työelämän hyvyys kuin olemassa olevien työn järjestelyjen kehittämistarpeetkin määräytyvät jatkossa pitkälti kestävän kehityksen näkökulmasta käsin. Tästä syystä Työterveyslaitoksen piirissä pidettiin tarkoituksenmukaisena käynnistää tutkimushanke, jonka avulla kestävän työelämän teemat saataisiin nostettua laajemman keskustelun ja erittelyn kohteeksi niin kansallisella kuin yleiseurooppalaisella tasolla.

Tutkimusta vietiin hankkeen aikana eteenpäin kolmella rintamalla: 1) yleisen teoreettisen pohdinnan tasolla, 2) erittelemällä kestävän työn ideoiden välittymistä kansalliseen työpoliittikkaan ja sen piirissä käytyihin keskusteluihin sekä 3) analysoimalla työn nykyisiä kestävyysvajeita ja niiden käsittelyä yksittäisten suomalaisten työpaikkojen tasolla.

## 2 TAVOITTEET JA MENETELMÄT

Kestävän työn kehittäminen Suomessa -tutkimushanke koostui kahdesta toisiaan täydentävästä osahankkeesta. Ensimmäinen oli luonteeltaan teoreettinen, ja se keskittyi tarkastelemaan yleisemmällä tasolla kestävän kehityksen periaatteita työn muutosten hallinnan välineenä. Toinen osahanke analysoi kestävyysajattelun tämänhetkistä vastaanottoa työelämän toimijakentässä. Kyseessä oli käytännönläheisempi osahanke, jonka tavoitteena oli tuottaa policy-relevanttia, soveltavaa tutkimustietoa. Siinä missä ensimmäinen osahanke pyrki kuvaamaan mahdollisimman kattavasti millaista kestävän työn tulisi olla aihepiiristä käytyjen teoriakeskustelujen valossa, toinen osahanke havainnollisti niitä tapoja, joilla eri toimijat pyrkivät lähitulevaisuudessa käytännön tasolla tekemään kestävän työn vaatimukset huomioonottavia ratkaisuja. Tällaisen tutkimusasetelman avulla oli mahdollista saada näkyviin "ideaalimallin" ja "reaalimaailman" väliset vastaavuudet ja jännitteet, jotka auttavat ymmärtämään syvällisemmin ilmiökentän eri puolia.

*Kestävän kehityksen periaatteet työn muutosten hallinnan välineenä -osahankkeessa* keskeisenä tavoitteena oli kartoittaa niitä edellytyksiä, rajoituksia ja edistäviä tekijöitä, jotka parhaiten kuvaavat kestävän työn asemaa nykypäivän yhteiskunnassa ja työelämässä. Osahankkeessa lähdettiin liikkeelle siitä oletuksesta, että ihmiskunnan taloudelliset toiminnot tulevat lähivuosikymmeninä laajenemaan merkittävästi aivan siitä riippumatta, pidämmekö me tällaista kehitystä suotavana vai emme. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä että kehittyvissä maissa vielä hyvin vaatimattomissa oloissa elävät ja lukumäärältään kasvavat ihmismassat tulevat joka tapauksessa järjestämään toimeentulonsa tavalla tai toisella, ja toteutettujen järjestelyjen keskeisenä päämääränä on paremman elintason saavuttaminen. Tämä kehitys tulee puolestaan kuluttamaan maapalloilta löytyviä luonnonvaroja ja kuormittamaan ympäristöä kaikki kestävyuden rajat hyvin vaarallisilla tavoilla ylittäen. Osahankkeen keskeisenä tehtävänä oli pohtia ennen kaikkea sitä, millä tavalla vallitsevan kasvumallin muuttaminen tai "ekologinen" konversio tulevat mullistamaan vallitsevia työn tekemisen tapoja ja miten tarvittava muutoskehitys saataisiin toteutumaan käytettävissä olevien aikarajojen puitteissa eli ennen "planetaaristen kynnyksarvojen" täydellistä ylittymistä.

*Kestävyysajattelun vastaanotto työelämän toimijakentässä -osahankkeessa* haastateltiin syksyllä 2011 kahtakymmentä suomalaisen työelämän keskeistä toimijaa muun muassa eri keskusjärjestöjen, elinkeinoelämän, julkisen hallinnon ja työelämän kehitysorganisaatioiden piirissä. Teemahaastattelujen kautta pyrittiin selvittämään ko. toimijoiden näkemyksiä uudenlaisten kestävyysstrategioiden omaksumisen mahdollisista hyödyistä ja toivotuista toteutustavoista suomalaisen työelämän piirissä. Tämän lisäksi pyrimme erittelemään kestävyysajattelun toimivuutta kahdella tämän päivän suomalaisella työpaikalla.



Kohdetyöpaikkoja ei pyritty valitsemaan aivan tavallisista organisaatioista, vaan sellaisista jotka ovat viime aikoina omaksuneet kestävän kehityksen eteenpäinviemisen kiinteäksi osaksi omia strategioitaan. Ajatuksena oli eritellä, miten omaksutut tavoitteet ilmenevät lattiatasolla sekä millaisia uusia hyödyllisiä ajatuksia tältä tasolta mahdollisesti nousee esiin strategioiden edelleenkehittelyä ajatellen. Tutkimusaineisto kerättiin perehtymällä ko. organisaatioiden toimintaa kuvaaviin asiakirjoihin, täsmentämällä niiden antamaa informaatiota henkilökohtaisissa keskusteluissa organisaatioiden edustajien kanssa sekä ennen kaikkea suorittamalla vapaamuotoisia haastatteluja (22 kpl) eri tehtävissä toimivien työntekijöiden keskuudessa.

Seuraavaksi käydään läpi tiivistetysti Kestävän työn kehittäminen Suomessa -hankkeen keskeisimmät tutkimustulokset, jotka perustuvat seuraaviin tieteellisiin tuotoksiin:

- Huttunen, A. (2012): Kohti kestävämpää työn arkea? Tapaustutkimus erään kunnan sosiaalipalvelujen työyhteisöstä. Pro Gradu -tutkielma. Toukokuu 2012. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta (yhteiskuntapolitiikka).
- Kasvio, A. (2011): Kasvun kriisi ja keinot sen ratkaisemiseksi. Tieteessä tapahtuu 29(7).
- Kasvio, A. (2011): Vanhentunut käsitys työstä lisää kärsimyksiä. Kanava 4/2011.
- Kasvio, A. (2011): Työ kestäväksi! Teoksessa Andersson, L. ym. (toim.): Kaikki irti arjesta. Gaudeamus: Helsinki.
- Kasvio, A. (2012): Modernin työn konseptin kriitistä kestävästä työn käsitteen pohdintaan. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 3/2012.
- Kasvio, A. (2012): Kestävä työ: Ideasta ohjenuoraksi. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2012.
- Kasvio A., Räikkönen, T. & Moilanen, L. (2011): Engaging employees to promote sustainable development. Paper prepared for the research stream 7 'Great Expectations: Stakeholder Engagement for Global Responsibility' of the CR3 Conference The Power of Responsibility in Helsinki April 8-9, 2011.
- Räikkönen, T. (2011): The Greening of Work: How Green is Green Enough? Nordic Journal of Working Life Studies 1(1).
- Kasvio, A., E. J. Skorstad, L. Gonäs (2012): In Search of the Nordic Working Life Model: Introduction. Nordic Journal of Working Life Studies Vol 2 (4), 1-19
- Räikkönen, T. (2013): Kestävä työn tulevaisuus resilienssijattelu hyödyntämällä? Futura 1/2013.
- Räikkönen, T. (2013): Sustainability as an emerging employment policy issue? Perspectives from Finland. Sustainability: Science, Practice, & Policy 9 (2)
- Kasvio, A. (2013): Reconstructing the Work-Nature Relationship As a Key Task For Our Discipline. Paper prepared for the ESA 2013 Conference, RN 17, Turin August 31 2013
- Räikkönen, T. (2013): Askelmerkkejä ekologisesti kestävästä työn tulevaisuuteen. Työelämän tutkimus 2, 99-109
- Kasvio, A.: (ilm. keväällä 2014) Kestävä työ. Helsinki: Gaudeamus

## 3 TULOKSET

### 3.1 Työn tekemisen tapojen uudistamisen välttämättömyys

Nykyajan työelämässä eri puolilla maailmaa koettujen ongelmien taustalla on perustavanlaatuisen työelämän kehittämissuunnitelmien ajautuminen systeemiseen umpikujaan. Niiden yleinen logiikka on periaatteessa suhteellisen yksinkertainen, ja sen juuret löytyvät 1700-luvun valistusajattelusta. Valistuksen suurena keksintönä oli se, että alistamalla luonnonvoimat palvelemaan oman tarpeentyydytyksemme päämääriä me ihmiset kykenimme kasvattamaan työmme tuottavia voimia niin, että joskus tulevaisuudessa kykenimme suhteellisen vähäisinkin ponnistuksin tyydyttämään kutakuinkin kaikki kuviteltavissa olevat aineelliset tarpeemme. Teollisen modernisaation eteneminen on johtanut länsimaiden elintason kasvamiseen noin kolmikymmenkertaiseksi 1800-luvun alkuun verrattuna, ja sen tuloksena länsimaiden kansalaiset voivat nykyisin nauttia paljon suuremmasta aineellisesta vauraudesta kuin aiemmat sukupolvet ovat osanneet edes kuvitella.

Tämä kehitys ei ole kuitenkaan poistanut meidän tarvettamme jatkaa edelleen työntekoa ja hankkia tätä kautta lisää vaurautta. Ratkaisua tähän ongelmaan etsitään pääosin entisiin keinoihin eli hakemalla uutta kasvua niin kauan, että kansalaisille on tarjolla riittävästi töitä ja myös mahdollisuuksia valita niistä itselleen parhaiten sopivat. Mutta tämän kehityksen varjopuolena on se, että muun muassa omaksuessaan fossiiliset polttoaineet keskeisimmäksi energian lähteekseen kehittyneet teollisuusmaat ovat koko modernisaatio-prosessin ajan jättäneet aivan liian vähälle huomiolle sen, miten jatkuvasti lisääntyvä ja korkeampaa tuottavuutta havitteleva työnteko kuluttaa luonnonvaroja ja kuormittaa ympäristöä.

Viime aikoina myös kehittyneiden maiden kansalaiset ovat lähteneet tavoittelemaan samanlaista elintasoa kuin mihin länsimaissa on totuttu. Tämä ajaa meidät lähes väistämättä kohti maailmanlaajuisia kasvuräjähdyksiä, jonka tuloksena ei kuitenkaan voi olla enää länsimaissa aiemmin omaksuttujen elin- ja kulutustottumusten yleistyminen nykyisin jo yli seitsemän miljardin suuruisen ja lukumäärältään yhä kasvavan ihmiskunnan keskuudessa. Näin siksi, että jo nykyisellään ihmiskunnan taloudelliset toiminnot ovat monilta osiltaan ylittäneet selvästi maapallolta löytyvien luonnonvarojen ja planeettamme ekologisen kantokyvyn rajat. Tämän kehityksen selkeimpinä ilmenemismuotoina ovat ilmaston lämpeneminen ja lajien kiihtyvä tuhoutuminen.

Jos siis kasvupyrkimyksiä jatketaan nykyisellään, me olemme niukkuuden voittamisen sijasta ajamassa nykyajan yhteiskunnat kohti entistä pahempia taloudellisia, yhteiskunnallisia, poliittisia, terveydellisiä ja ympäristöllisiä ongelmia. Tämä ei tietenkään ole juuri

kenellekään enää mikään uutinen, sillä tämänkaltaisista tulevaisuuteen liittyvistä riskeistä on varoiteltu jo pitkään. Mutta vasta tarkastelemalla työelämän nykyisen modernisaatiokehityksen eri puolia riittävän monipuolisesti voimme nähdä, miten nopeasti meidän taloudelliset toimintomme ja niiden aiheuttamat ongelmat ovat kasvamassa planeettamme rajoitteet huomioon ottaen täysin kestävämmiin mittasuhteisiin. Siten ihmiskunnalla on todella kiire, jos pyrimme turvaamaan ihmisten elinmahdollisuuksien jatkumisen kestävän kehityksen vaatimukset huomioon ottavilla tavoilla sekä edessä olevat pahimmat riskit ja niiden aiheuttamat suunnattomat kärsimykset välttäen. Yhtenä tämän sopeutumisprosessin osana on vallitsevien työn tekemisen tapojen ja kulttuurien kokonaisvaltainen uudistaminen.

### 3.2 Pohjoismaisten työelämäninstituutioiden muospaineet ja tulevaisuudennäkymät

Pohjoismaisessa työelämässä nykyisin vallitseva suhteellisen hyvä tilanne ei tarkoita sitä, etteikö myös sen piirissä esiintyisi vakavia ongelmia tai että pohjoismaat tulisivat menestymään automaattisesti yhtä hyvin jatkossakin. Tulevaisuuden mahdollisuuksia arvioitaessa kannattaa ottaa huomioon se, että globaalin kilpailun paineet kohdistuvat pohjoismaiseen työelämään aivan samalla tavalla ja yhtä voimakkaana kuin muihinkin kehittyneisiin teollisuusmaihin. Myös yleisessä yhteiskunnallisessa ilmapiirissä ja ihmisten poliittisissa asenteissa tapahtuvat muutokset välittyvät pohjoismaihin vaikuttaen sekä näiden maiden poliittisten voimasuhteiden kehittymiseen että niissä harjoitettuun päätöksentekoon.

Työelämän laadullisen kehityksen osalta joudutaan ottamaan huomioon se, että kansainvälisesti operoivat yritykset noudattavat kutakuinkin samanlaisia liikkeenjohdon ja henkilöstöpolitiikan strategioita niin pohjoismaisissa kuin muualla maailmassa toimivissa operaatioissaan. Myös julkisella sektorilla joudutaan etsimään kaikki mahdolliset keinot toimintojen tehostamiseksi, ja niin kutsuttu prekarisoituminen eli työsuhteiden muuttuminen aiempaa epävarmemmiksi näkyy pohjoismaisilla työmarkkinoilla monilta osiltaan samaan tapaan kuin muuallakin teollisuusmaissa. Vaikka useat työelämän laadun keskeiset indikaattorit ovat pohjoismaissa jonkin verran muita teollisuusmaita parempia, kyse on kuitenkin enimmäkseen vain suhteellisen pienistä aste-eroista. Mistään laadullisesti täysin erilaisesta regiimistä ei voida puhua.

Myös pohjoismaiden nykyisen suhteellisen hyvän taloudellisen aseman osalta kannattaa ottaa huomioon, että sekä kyseisten maiden tosiasiallinen tilanne että markkinoiden suhtautuminen siihen saattaa muuttua nopeastikin. Kaikki pohjoismaat ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa muuhun Eurooppaan, jonka taloudellinen tilanne on muodostunut euroalueen velkakiirsin puhkeamisen jäljiltä hyvin kriittiseksi. Lisäksi kannattaa ottaa huomioon, että pohjoismaiden väestö on ikääntymässä suhteellisen nopeasti, mikä asettaa pai-

neita julkisen sektorin kestävyydelle ja hidastaa taloudellista kasvua. Siten kaikki pohjoismaat joutuvat hoitamaan talouspolitiikkaansa hyvin vastuullisesti samalla kun olemassa olevien instituutioiden toimintaa on kehitettävä jatkuvasti ja ennakkoluulottomasti uudenlaisia ratkaisuja etsien. Jotkut perinteisempiä menettelytapoja kannattavat yhteiskunnalliset toimijat saattavat tulkita uudistukset luopumisena pohjoismaisen hyvinvointimallin peruseriaatteista. Liian vahva kiinnittyminen olemassa oleviin järjestelyihin saattaa kuitenkin johtaa herkästi pohjoismaisten yhteiskuntien poliittiseen stagnoitumiseen, ja muutosvastarintaan voi liittyä myös aiempaa torjuvampi suhtautuminen maahanmuuttajiin.

Työelämän modernisaatiokehityksen ohella pohjoismaita voidaan pitää edelläkävijöinä myös kestävä kehityksen ulottuvuudella muun muassa sillä perusteella, että koko kestävä kehityksen idea välittyi aikanaan kansainvälisen yhteisön tietoisuuteen Norjan entisen pääministerin Gro Harlem Brundtlandin johtaman komission työn tuloksena. Kestävä kehityksen periaatteet on pyritty ottamaan monia muita maita systemaattisemmin huomioon pohjoismaissa harjoitetussa yhteiskuntapoliittisessa päätöksenteossa, mikä näkyy muun muassa melko rutiiniluontoisesti suoritetuissa ympäristövaikutusten arvioinneissa. Pohjoismaiset yritykset ovat pyrkineet viime vuosina kehittämään aktiivisesti uudenlaisia puhtaita teknologioita ja vihreitä liiketoimintoja yhteistyössä omien maidensa yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Pohjoismaat sijoittuvat yleensä suhteellisen korkealle erilaisissa kestävä kehityksen ranking-listauksissa, ja ne ovat olleet aktiivisia toimijoita niin kansainvälisessä kuin Euroopan unionin tasolla harjoitetussa ilmastopolitiikassa. Eri pohjoismaat ovat asettaneet omat päästöjen vähentämiseen ja uusiutuvien energianlähteiden käyttöön liittyvät tavoitteensa suhteellisen kunnianhimoisesti. Suomen asema on ollut tässä suhteessa ehkä hieman muista eroava sen vuoksi, että maan energiaintensiivinen teollisuus on valvonut aktiivisesti omia etujaan kansallisen energia- ja ilmastopolitiikan strategioita muotoillessa.

Kestävä kehityksen ideat ovat välittyneet viime vuosien aikana myös työelämän alueella tapahtuvaan kehittämistyöhön. Työpaikoilla etsitään aktiivisesti uusia keinoja energiankulutuksen vähentämiseksi ja ympäristön kannalta haitallisten päästöjen pienentämiseksi. Monet tutkijat ovat asettaneet tavoitteeksi etenemisen kohti kestäviä työnteon järjestelmiä, vaikka kestävyysstrategioiden painotukset vaihtelevat melko voimakkaasti. Jotkut korostavat ympäristökysymysten merkitystä kun taas toiset asettavat etusijalle organisaatioiden sosiaalisen kestävyuden vahvistamisen. Tällaisista hyvää tarkoittavista pyrkimyksistä huolimatta pohjoismaisten yhteiskuntien ekologinen jalanjälki on jäänyt edelleen melko suureksi. Esimerkiksi henkeä kohti laskettujen kasvihuonepäästöjen määrien perusteella vuonna 2000 Suomi oli vertailussa olevien 185 maan joukossa sijalla 20, Tanska sijalla 27, Norja sijalla 33 ja Ruotsi 56. Tämä kertoo siitä, että ekologisen jalanjäljen pienentäminen sijainniltaan pohjoisissa, verraten harvaan asutuissa sekä energiaa runsaasti

käytävällä ja päästöjä aiheuttavalla elinkeinorakenteella varustetuissa yhteiskunnissa ei ole mikään helppo tehtävä.

Lähitulevaisuudessa pohjoismaisten innovaatiojärjestelmien ja elinkeinoelämän kaikki käytettävissä olevat resurssit tulisi suunnata sellaisten uusien liiketoimintojen kehittämiseen, jotka täyttävät kaikilta osiltaan kestävän kehityksen vaatimukset ja jotka tähtäävät uudenlaisten ratkaisujen löytämiseen tulevan globaalikehityksen keskeisimpiin ongelmiin. Hyvän pohjan tällaiselle kehitykselle tarjoavat jo nyt esimerkiksi ne toimet, joita on tehty Tanskassa tuulivoima-alalla ja Norjassa hiilen talteenotto- ja varastointimenetelmien kehittämiseksi. Eri maiden tutkimusrahoituksessa erilaiset puhtaan teknologian ja vihreän liiketoiminnan hankkeet ovat nousseet melko vahvasti esiin. Nämä toimet eivät ole kuitenkaan vielä perustuneet kovin syvälliseen tietoisuuteen siitä, kuinka isoiksi ja akuuteiksi muutoksen tarpeet todellisuudessa ovat viime aikoina kehittyneet. Siksi tämänkaltaisten pyrkimysten volyyymi tulisi moninkertaistaa jatkossa niin, että vähitellen kaikki pohjoismaiset liiketoiminnot ovat valmistautuneet huolella sekä sovittamaan toimintansa muuttuviin liiketoimintaympäristöihin että samalla hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti niiden tarjoamat uudet kasvumahdollisuudet.

Uusien liiketoimintastrategioiden kehittelyn ohella pohjoismaisten yhteiskuntien kannattaa pyrkiä myös paikallisella tasolla uudenlaisten kestävien ratkaisujen eturintamaan. Tähän voidaan päästä muun muassa sitoutumalla kunnianhimoisten kasvihuonepäästöjen vähentämistavoitteiden toteuttamiseen. Tavoitteeksi voitaisiin asettaa esimerkiksi henkeä kohti laskettujen - ja myös välillisesti aiheutettujen - kasvihuonekaasujen määrän alentaminen nykyisistä 6-11 tonnista alle kahteen tonniin tai eteneminen täysin hiilineutraaliin talouteen vuoteen 2050 mennessä. Samaan aikaan tulisi sitoutua vuosittaisen aineen kokonaiskäytön laskemiseen nykyisestä noin kolmestatoista tonnista alle kuuteen tonniin henkeä kohti sekä riittävän tehokkaihin toimiin uhanalaisiksi joutuvien lajien elinehtojen säilyttämiseksi. Näihin tavoitteisiin voidaan tähdätä tekemällä määrätietoista työtä kestävän rakentamisen ja liikenteen kehittämiseksi, henkilöautojen käytön vähentämiseksi ja ihmisten ruokatottumusten muuttamiseksi. Tämän ohella kannattaa tutkia tarkkaan kaikki ne luonnonvarat, jotka ovat löydettävissä pohjoismaissa sekä myös kestävän ruoantuotannon lisäämisen mahdollisuudet.

Tätä kautta pohjoismaiset yhteiskunnat tarjoaisivat elävän ja riittävän vaativan kokeilu-ympäristön yritysten kehittämille uusille ratkaisuille, joille jatkossa voi syntyä hyvinkin laajoja markkinoita muualta maailmasta. Samalla ne houkuttelisivat ulkomaisia yrityksiä testaamaan omien ratkaisujensa toimivuutta pohjoismaisissa ympäristöissä sekä hyödyntämään pohjoismaissa tarjolla olevaa kestävästä kehityksestä ja kestäviä liiketoimintoja koskevaa erityisosaamista.

### 3.3 Työelämän kestävyys suomalaisten työpolitiikan toimijoiden näkökulmasta katsottuna

Suomessa uskotaan vahvasti oman erityisen työelämämallin toimivuuteen. Tähän malliin kuuluvat muun muassa aktiiviset pyrkimykset työelämäinstituutioiden toimivuuden parantamiseen, suomalaisen työelämän kilpailukyvyyn turvaamiseen ja osaamiseen perustuvaan kasvuun, mutta eri osapuolten kesken yhteisymmärryksessä toimien ja yhteiseen sopimiseen perustuen. Siten esimerkiksi hallitus pyrkii valmistelemaan kaikki keskeiset työelämää ja työmarkkinoiden toimintaa koskevat uudistukset kuullen keskeisten työmarkkinajärjestöjen kantaa kyseisiin asioihin ja tehden yksipuolisesti ratkaisuja pääsääntöisesti vain jos työmarkkinajärjestöt eivät kykene keskinäisissä neuvotteluissaan päätyämään yhteisiin linjauksiin kyseisistä asioista.

Viime aikoina keskeisimmiksi työpolitiikan tavoitteiksi ovat nousseet yhtäältä työllisyystilanteen parantaminen vaikeista olosuhteista huolimatta sekä toisaalta hieman pidemmällä aikavälillä työllisyysasteen kohottaminen niin, että hyvinvointiyhteiskunnan rahoituspohja saadaan turvattua työikäisen väestön määrän vähenemisestä ja vanhusväestön lukumäärän kasvusta huolimatta. Vaikka keskeisten suomalaisten työelämän toimijoiden keskuudessa vallitsee suhteellisen laaja yksimielisyys kansallisen työpolitiikan perustavoitteista, näkemykset jakautuvat melko perinteisillä tavoilla eri toimenpiteiden ja niiden välisten painotusten suhteen. Esimerkiksi elinkeinoelämän piirissä on paljon tahoja, jotka pitävät työllisyystavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisena teollisuuden energia- ja kuljetuskustannusten pitämistä riittävän alhaisella tasolla, kun taas erityisesti vihreää liikettä lähellä olevilla tahoilla painotetaan kestävän kehityksen liiketoimintojen ja ns. vihreän kasvun tarjoamia mahdollisuuksia uusien työpaikkojen luomiseen.

Kokonaisuudessaan keskeisten työpolitiikan toimijoiden piirissä on reagoitu melko konservatiivisesti maailmanlaajuisten resurssi- ja ympäristöongelmien nopeaan syvenemiseen ja niihin sopeutumispaineisiin, joiden alaisiksi myös suomalaiset työelämäinstituutiot tulevat joutumaan. Toistaiseksi on yritetty lähinnä saada työpaikkoja tarjoavat organisaatiot taloudellisesti kestävämmälle pohjalle, rakentaa työurat nykyistä kestävämmiksi ja lisätä töiden sosiaalista ja inhimillistä kestävyyttä. Mutta mistään varsinaisista myös ekologiset näkökohdat asianmukaisesti huomioon ottavista suomalaisen työelämän kestävyysstrategioiden kehittelystä ei vielä voida puhua. Vielä vähemmän on merkkejä siitä, että juuri kestävien työnteon järjestelmien rakentamisessa pyrittäisiin kansainvälisen kehityksen eturintamaan, vaikka työelämän kestävyydestä on sinänsä kyllä alettu puhua entistä useammin myös uudemmissa suomalaisissa työelämän kehittämistä käsitelleissä puheenvuoroissa.

Kestävä työ -hankkeen aikana tehdyt suomalaisen työelämän keskeisten toimijoiden haastattelut vahvistivat kuvaa siitä, että toistaiseksi Suomessa harjoitettu kasvu- ja työllis-

syyspolitiikka noudattaa pääpiirteissään samoja linjoja kuin mitkä ovat vallitsevina muutoinkin kehittyneissä teollisuusmaissa. Keskeisenä tavoitteena on taloudellisen aktiviteetin tason kohottaminen etenkin kysyntää lisäämällä niin, että tämän kehityksen turvin saadaan luotua riittävästi lisää työpaikkoja ja työllisyysaste nousemaan tasolle, joka tekee mahdolliseksi myös julkissektorin velkaantumiskehityksen saamiseen hallintaan ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituspohjan turvaamisen. Samaan tavoitteeseen tähdätään työvoiman tarjontapuolella kannustamalla kansalaisia hakeutumaan aktiivisemmin työelämään ja jatkamaan työuriaan nykyistä pidempään. Keskeisiä keinoja ovat muun muassa suomalaisten työpaikkojen kilpailukyvyyn parantamiseen ja tuottavuuden kohottamiseen tähtäävät toimet. Niiden rinnalla pyritään parantamaan työelämän laatua ja kehittämään taloudellisia kannusteita kansalaisten käyttäytymisen ohjaamiseksi yhteiskunnan kannalta tarkoituksenmukaisiin suuntiin.

Tärkeänä haastatteluissa pidettiin myös sitä, että tarvittavia toimia toteutettaessa - jotka saattavat sisältää kipeitäkin leikkauksia ja olemassa olevien työpaikkojen menetyksiä - toimitaan pohjoismaisen hyvinvointimallin periaatteiden mukaisesti ja että taloudelliset toimet sovitetaan mahdollisuuksien mukaan kestävän kehityksen rajoihin. Eri toimijoiden prioriteetit esimerkiksi energia- ja ilmastopolitiikan alueella saattavat poiketa jyrkästikin toisistaan, mutta etenkin kaikessa työpoliittisessa tai siihen läheisesti kytkeytyvässä päätöksenteossa pyritään sopimaan mahdollisimman pitkälti yhteisistä linjauksista eri osapuolten keskeisten neuvottelujen ja sopimusten välityksellä. Toistaiseksi ei ole nähtävissä sellaista kriisitietoisuutta, joka johtaisi nopealla aikataululla isoihin muutoksiin sen paremmin Suomessa harjoitetussa yleisessä kasvu- ja työllisyyspolitiikassa kuin työelämän alueella toteutettavissa uudistuksissa. Tietyiltä osin on pikemminkin nähtävissä, että esimerkiksi ekologisilla tai ilmastopolitiikan kysymyksillä ei ole tänä päivänä samanlaista painoarvoa kuin vielä muutama vuosi sitten sen paremmin yleisessä talous- ja yhteiskuntapolitiikassa kuin yrityksissä tai julkisen sektorin organisaatioissa.

Toisaalta suorittamamme työpoliitiikan toimijoiden haastattelut osoittavat vakuuttavasti, että monilla tahoilla vallitsevan kehitysmallin kestävyyttä ja siihen liittyviä ongelmia pohditaan nykyisin paljon syvällisemmin ja moniulotteisemmin kuin tavanomaisen yhteiskuntapolitiittisen retoriikan valossa voitaisiin päätellä. Tämän vuoksi ei ole välttämättä täysin epärealistista olettaa, että eri toimijoiden näkemykset tulevan kasvun painopisteistä ja suomalaisen työelämän kehittämisen tavoitteista voivat muuttua radikaalistikin siinä tapauksessa, että kuva itse ympäröivästä todellisuudesta ja sen esille nostamista haasteista muuttuu oleellisesti. Ja juuri tällaisen muutoksen ainekset ovat generoitumassa sitä mukaa kun saadaan uutta tietoa edessä olevien resurssi- ja ympäristöongelmien todellisista mittasuhteista. Tätä täydentävät ne reaaliset ongelmat, joiden parissa nykyisin joudutaan painiskelemaan muun muassa ruoan, energian ja raaka-aineiden hintojen kohoamisen sekä sääoloissa jo nyt tapahtuvien muutosten seurauksena.

Ehkä suurimman haasteen muodostaa kuitenkin se, että meidän analyysimme perusteella uusiin olosuhteisiin sopeutumisessa on jo kiire, ja tämä koskee myös työelämäkehityksen ohjaamista kestävämpiin suuntiin. Kysymyshän ei ole vain uudenlaisista tavoitteenmäärittelyistä, vaan myös monilla eri työpolitiikan alueilla ja tasoilla tarvittavien uudistusten käytännön valmistelusta ja niiden konkreettisesta toimeenpanosta. Ja tässä työssä onnistuminen edellyttää monilta työpolitiikan toimijoilta oleellisia muutoksia tähän saakka harjoitetuissa edunvalvonnan strategioissa. Jos taas muutoksiin ei osata reagoida ajoissa, Suomi ja suomalainen työelämä voivat ajautua monilla eri tavoilla syrjään nykyajan työelämässä tapahtumassa olevien muutosten valtavirroista.

Suoritettujen haastattelujen merkitystä arvioitaessa on toki syytä ottaa huomioon, että haastatellut työpolitiikan toimijat pyrittiin valitsemaan sinänsä puolueettomasti mutta samalla sellaisten toimijoiden keskuudesta, joilla saatettiin olettaa olevan jonkinlainen kosketus käsiteltävään aihepiiriin. Haastateltavilla oli myös ennen haastatteluja täysi mahdollisuus perehtyä halutessaan tutkijoiden lähtökohtiin ja kiinnostuksen kohteisiin, ja kokeneina yhteiskuntapolitiikan toimijoina useimmat heistä todennäköisesti ottivat tämän tiedon huomioon ottaessaan kantaa haastatteluissa esiin nousseisiin kysymyksiin. Jossakin toisessa kontekstissa ja toisenlaisten haastattelijoiden tulkitsemina haastattelujen yleinen profiili olisi saattanut näyttää jossakin määrin toisenlaiselta. Ydinkysymysten osalta ei ole kuitenkaan mitään syytä olettaa, etteivätkö haastateltavat olisi puhuneet suurin piirtein sen mukaisesti kuin he todellisuudessa ajattelevat. Ja riippumatta siitä miten vahvasti suomalaista yhteiskuntaa lähdetään jatkossa suuntaamaan kokonaisuudessaan oleellisesti nykyistä kestävämmille kehitysurille, ilmeiseltä kuitenkin näyttää että työelämän nykyisen tilan ja sen kehitystarpeiden arviointi taloudellisen, inhimillisen, sosiaalisen ja ekologisen kehityksen ulottuvuuksilla saa joka tapauksessa positiivisen vastaanoton eri työpolitiikan toimijoiden keskuudessa. Tällä tasolla kestävyysajattelu on jo vakiinnuttanut paikkansa osana suomalaisen työelämäkehityksen arkea.

### 3.4 Työn koetut kestävyysvajeet nykyisillä suomalaisilla työpaikoilla

Modernin teollisen sivilisaation tulevaisuuden pohdinnan voidaan perustellusti ajatella olevan valovuosien päässä niistä ongelmista, joita joudutaan ratkomaan tämän päivän suomalaisten työpaikkojen arjessa. Toisaalta suomalaiset työpaikat ovat elimellinen osa sitä nykyaikaista työn maailmaa, jonka toimintojen kehittyminen käytännössä ratkaisee planeettamme ja sillä kehittyneiden elämän muotojen tulevaisuuden jo lähivuosikymmenten aikana. Nykyinen kehitysmalli ei voi muuttua riittävän nopeasti ja syvällisesti, elleivät ihmiset opi näkemään tämän päivän työelämän ongelmia ja oman työnsä tulevaisuuden haasteita uudella tavalla. Tämän lisäksi heidän on oltava valmiita muuttamaan myös omaa käyttäytymistään sekä työhön liittyviä odotuksiaan tavoilla, jotka ovat paremmin



sovitettavissa kestävän kehityksen vaatimuksiin. Erityisesti näin on tapahduttava suomalaisilla ja muilla pohjoismaisilla työpaikoilla, jos niiden on määrä nousta eturintamaan uuden teollisen vallankumouksen toteuttamisessa. Siksi voidaan kysyä perustellusti, millaisia muutoksen ituja voidaan havaita aivan tavallisilla tämän hetken suomalaisilla työpaikoilla.

Me olemme yhtenä osana tutkimustamme eritelleet kestävyysajattelun toimivuutta kahdella tämän päivän suomalaisella työpaikalla. Kohdetyöpaikkoja ei pyritty valitsemaan aivan tavallisista organisaatioista, vaan sellaisista jotka ovat viime aikoina omaksuneet kestävän kehityksen eteenpäinviemisen kiinteäksi osaksi omia strategioitaan. Ajatuksena oli eritellä, miten omaksutut tavoitteet ilmenevät lattiatasolla sekä millaisia uusia hyödyllisiä ajatuksia tältä tasolta mahdollisesti nousee esiin strategioiden edelleenkehittelyä ajatellen.

### 3.4.1 Tapaus yritys

Ensimmäisen tapaustutkimuksen kohteeksi valikoitui kansainvälistä kestävän kehityksen liiketoimintaa harjoittava yritys ja sen sisältä pääkaupunkiseudulla toimiva tutkimus- ja kehitysyksikkö. Yksikössä työskentelee tällä hetkellä noin 200 asiantuntijaa. Kohdetyöpaikan henkilöstöpäällikkö nimesi tutkimusryhmän toivomuksen mukaisesti kymmenen erityyppisissä tehtävissä toimivaa työntekijää, jotka olivat ilmaisseet valmiutensa osallistua tutkimukseen. Haastattelujen tavoitteena oli muodostaa kuva ko. yksikön toiminnan nykytilanteesta ja sen töissä mahdollisesti hahmottuvista kestävyysvajeista ja kehittämistarpeista.

Tapaustutkimuksen kohteena oleva yritys lupaa harjoittaa liiketoimintaansa vastuullisesti, minkä todetaan tarkoittavan sitä että toiminnassa otetaan huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät näkökulmat. Yritys noudattaa toiminnassaan Michael Porterin alun perin muotoilemaa jaetun arvon filosofiaa (Porter & Kramer 2011) ja se sitoutuu kestävän kehityksen edistämiseen ja toimimaan eettisesti. Arvoilla on keskeinen merkitys yrityksen toimintaperiaatteiden jalkauttamisessa organisaation jäsenten keskuuteen. Henkilöstötyön alueella on panostettu muun muassa palkitsemisen, turvallisuuden ja työterveyshuollon kehittämiseen. Tiettyjä vaikeuksia hyvän ilmapiirin luomisen kannalta ovat kuitenkin saattaneet aiheuttaa organisaation piirissä viime vuosien aikana suoritettut melko laajamittaiset toimintojen uudelleenjärjestelyt, joiden yhteydessä ei ole vältytty myöskään irtisanomisilta.

Ehkä päällimmäisenä johtopäätöksenä tämän tapaustutkimuksen pohjalta voidaan esittää se, että haastattelemamme työntekijät kykenevät hahmottamaan omaa työalaansa ja sen ongelmia varsin rikkaasti ja moni-ilmeisesti. Oman tutkimustehtävämme näkökulmasta oli ilahduttavaa havaita myös se, että oman työn luonteen, ongelmien ja kehittämistarpeiden

hahmottelu kestävän työn termein ja sen eri ulottuvuuksia seuraillen ei vaikuttanut haastattelujen perusteella mitenkään epäluontevalta, vaan nykyisissä oloissa hyvinkin loogiselta tarkastelutavalta.

Selkeimpien ajankohtaisten kestävyysvajeiden voitiin havaita tämän työpaikan osalta löytyvän töiden inhimillisen ja sosiaalisen kestävyysvajeiden ulottuvuuksilta. Toki myös taloudellisella ja ekologisella ulottuvuudella nousi esiin joukko erilaisia ongelmia ja tulevaa kehitystä koskevia epävarmuustekijöitä, mutta oleellisimmalta tehtävältä näytti huolehtiminen työntekijöiden – erityisesti asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskentelevien – jaksamisesta ja työn ilon säilymisestä niin, että yksikön jäsenet olisivat kykeneviä ja halukkaita antamaan oman työpanoksensa organisaation käyttöön mahdollisimman pitkään tulevaisuudessakin. Tämän ohella keskeisiä haasteita näytti liittyvän yksilöllisempien palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen, erilaisten henkilöstöä jakavien rintama- tai jakolinjojen lieventämiseen sekä nykyistä yhtenäisemmän toimintakulttuurin luomiseen.

Tapaustutkimuksen suorittamisen jälkeen raportoimme sen tuottamat tulokset yrityksen edustajille. Tässä yhteydessä esitimme myös joukon konkreettisia kehittämissuhteita. Yksi näistä koski vallitsevien palkitsemisjärjestelmien kehittämistä, vaikka tiesimme sen olevan neuvottelukysymys ja että muutokset yksilöllisempään suuntaan eivät välttämättä saisi taakseen varauksetonta kannatusta kaikkien osapuolten keskuudessa. Toisaalta lähdimme siitä, että varsinkin innovatiivisilla työpaikoilla henkilöstön motivaatio syntyy aina palkitsemisen kokonaisuudesta, jolloin myös erilaiset aineettoman palkitsemisen tavat – kuten kehitykselliset ja koulutautumismahdollisuudet, työ- ja työaikajärjestelyt, työn sisältö ja työsuhteen laatu – on syytä huomioida tarkasti (Kaajas ym. 2003; Moisio ym. 2009).

Tämän ohella esitimme pohdittavaksi, mitä jatkossa voitaisiin tehdä työntekijöiden jaksamisen tukemiseksi. Tämän ehdotuksen taustalla oli tieto siitä, että jaksamisongelmat ovat nykyisin hyvin yleisiä asiantuntijatyöissä joissa edellytetään muun muassa jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä, verkottumista sekä yhtäaikaisten projektien ja jatkuvan muutoksen hallintaa. Perinteisten psykososiaalisten stressitekijöiden (yksipuolinen työ, vaikutusmahdollisuuksien puute) sijaan asiantuntijoita kuormittavat yleensä liika työ ja kiire, mikä oli nähtävissä myös kohdetyöpaikalla. Keskeiseksi haasteeksi näimme sellaisten rakenteiden ja toimintatapojen kehittämisen, jotka mahdollistaisivat periodimaisemman työskentelyn eli toiminnan, reflektoinnin, levon ja uusiutumisen mahdollisimman tarkoituksenmukaisen vaihtelun. Tällaiseen tavoitteeseen pääsemiseksi vaaditaan joustavaa ja keskustellevaa toimintatapaa, jotta esimerkiksi projektien tarpeellisuudesta, tavoitteista, työnjaosta ja aikatauluista kyetään neuvottelemaan ja sopimaan yhdessä (esim. Tuomivaara ym. 2005).

Lisäksi totesimme, että tutkimusten mukaan etätö on yksi varteenotettava keino lisätä työntekijöiden jaksamista kiristyvien aikataulujen ja tulosvaatimusten muodostamassa ristipaineessa (esim. Heinonen & Saarimaa 2009). Etätöyön eduiksi voidaan lukea muun muassa työntekijän parempi henkinen ja fyysinen jaksaminen työssä, työmotivaation ylläpitäminen, työelämän laatu ja perheen ja työelämän parempi yhteensovittaminen. Siksi esitimme, että kohdetyöpaikalla etätöyön tekemistä voitaisiin tukea nykyistä laajemmin erityisesti työntekijöiden työssä jaksamista lisäävänä tekijänä. Etätö voidaan nähdä myös keinona edistää kestävän työelämän ekologista ulottuvuutta ja ilmastopolitiikan tavoitteita.

Ehkä suurimmat kehittämismahdollisuudet näimme kuitenkin sisältyvän siihen, miten kohdeyrityksen nykyinen rooli maailmanlaajuista kestävän kehityksen liiketoimintaa harjoittavana yrityksenä välittyy sen henkilöstön arkiseen työskentelyyn työpaikkatasolla. Yritys koettiin kyllä jo tutkimusta tehtäessä vetovoimaisena työpaikkana, mutta jatkossa esitimme sen voivan tulla vielä paljon enemmän sellaiseksi, jos yrityksen nykyinen profiili tuodaan riittävän vahvasti esiin osajia rekrytoitaessa ja jos itse työt ja työskentelyn jo-  
kapäiväinen ympäristö muovataan mahdollisimman hyvin tuota mielikuvaa vastaavaksi. Yksi vetovoimaa lisäävä tekijä voisi olla myös toiminnan kehittäminen nykyistä selvästi kansainvälisempään suuntaan. Samalla työntekijöille voitaisiin ehkä tarjota enemmän mahdollisuuksia tutustua konkreettisesti keskeisiin asiakkaisiin ja niihin olosuhteisiin, joissa ne toimintaansa eri puolilla maailmaa harjoittavat. Yleisilmeeltään hieman karua työskentelymiljöötä voitaisiin ehkä ilman raskaita investointejakin kohentaa enemmän nykyaikaisen vihreän ja innovatiivisen työympäristön oloiseksi. Esitimme, että tällaisten kehittämistoimien kautta jo nykyisin omaan toimintaansa ylpeydellä suhtautuva yhteisö voisi päästä hyödyntämään potentiaalisia kehitysmahdollisuuksia todelliseen kukoistukseen asti.

Vaikka sekä analyysi että sen puitteissa tehdyt kehittämisehdotukset otettiin yrityksen piirissä sinänsä kiinnostuksella vastaan, ei se johtanut välittömästi mihinkään sellaisten konkreettisten kehittämistoimenpiteiden käynnistämiseen, joihin myös meidän tutkimushankkeemme olisi voinut osallistua niin että olisimme päässeet arvioimaan kehittämissessien käytännön etenemistä ja niiden avulla aikaansaatuja tuloksia. Tämän ei mielestämme voida kuitenkaan tulkita tarkoittavan sitä, että ihmiset eivät yleisesti ottaen olisi olleet kohdetyöpaikan piirissä kiinnostuneita kehittämään työtään kestävyysviitekehityksestä käsin tai että yrityksen piirissä aihepiiriä kohtaan ei tunnettaisi riittävästi kiinnostusta. Enemmän olemme taipuvaisia tulkitsemaan tilannetta siten, että työntekijät eivät vielä tuossa vaiheessa olleet riittävän hyvin tietoisia nykyajan työelämää uhkaavien kestävyysvajaiden ja näiden aiheuttamien epävarmuustekijöiden tosiasiallisesta mittakaavasta. Yrityksen piirissä puolestaan on suhtauduttu kaikkiin kehittämisajatuksiin hyvin varovasti ja myös yrityksen imagoa tarkkaan varjellen. Ajankohta ei ehkä vielä tuossa vai-

heessa ollut sopiva senkaltaisille uusille avauksille, joita kehittämisehdotuksiimme tarttuminen olisi edellyttänyt. Ehkä asian voisi ilmaista myös toteamalla, että matka koko inhimillisen sivilisaation tulevaisuutta uhkaavien kestävyysvajeiden identifioinnista paikallisella tasolla tapahtuvaan töiden arkiseen kehittämiseen jäi vielä tässä vaiheessa liian pitkäksi. Näin siitä huolimatta, että enää ei ihan valovuosista olisikaan kyse.

Samaan aikaan olemme kuitenkin vakuuttuneita siitä, että kaikki niukentuvien luonnonvarojen kanssa työtään tekevät yritykset näkevät jo nyt paljon paremmin miten suurten sopeutumispaineiden alaisiksi ja samalla suurten liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksiin eteen koko nykyaikainen elinkeinoelämä on joutumassa. Samalla myös yritysten palveluksessa työskentelevät ihmiset näkevät paremmin, miten isojen muutospaineiden eteen koko nykyaikainen työelämä ja samalla myös heidän oma työalueensa on joutumassa. Meidän tapaustutkimuksemme kohteena ollut yritys ja sen piirissä lähemmän tarkastelun kohteeksi otettu työyhteisö ovat juuri niitä osia suomalaisesta työelämästä, joissa uskomme sekä tietoisuuden muutostarpeista että omakohtaisen muutosvalmiuden kasvavan viikko viikolta suuremmiksi. Tällöin ajatukset pidempien askelten ottamiseksi tiellä kohti kestävään työelämään voidaan ottaa ehkä uudestaan asialistalle.

Tapaustutkimuksemme suorittamisen jälkeen muutostarpeet ovatkin itse asiassa jo nousseet kohdeyrityksen piirissä uudella tavalla esiin sen vuoksi, että yhtiön avainliiketoimintojen kehittäminen ei ole sujunut kaikilta osin odotetulla tavalla. On käynyt selvästi ilmi, että pelkästään hyvä globaalien resurssiniukkuuksien ratkaisemiseen liittyvä tarina ei vielä riitä, vaan se on kyettävä muuntamaan myös riittävän suurella volyyymilla harjoitettavaksi käytännön liiketoiminnaksi. Koska lukuisat muutkin ja osin paljon suuremmilla resursseilla varustetut toimijat ovat lähteneet aktiivisesti mukaan kilpailemaan samoista markkinoista, kasvutavoitteita ei ole kyetty saavuttamaan ja yritys on joutunut käynnistämään koko organisaation kattavan uuden saneerauskierroksen. Tässä tilanteessa yrityksen kestävyysstrategioiden terävöittäminen myös pidemmälle tulevaisuuteen ulottuvassa aikaperspektiivissä sekä strategioiden ulottaminen lattiatasolle ja jokaisen työntekijän arkeen saakka voisi olla erittäin tarkoituksenmukaista. Se ehkä auttaisi taustaltaan pohjoismaista yritystä erottautumaan oikealla tavalla kilpailijoistaan.

### 3.4.2 Tapaus kunta

Vajaa kolmannes Suomen työllisestä työvoimasta työskentelee nykyisin julkisella sektorilla, ja etenkin valtaosa kuntien palveluksessa olevista hankkii elantonsa erilaisista hyvinvointipalvelujen tehtävistä. Tämän vuoksi pyrimme valitsemaan toisen kohdetyöpaikkamme tämän työalan piiristä. Käytännössä tapaustutkimuksen kohteeksi valikoitui suu-rehko suomalainen kunta, joka on ilmoittanut pyrkivänsä korostamaan kestävästä kehitystä omissa yleisissä kehittämisstrategioissaan. Kunta on myös pyrkinyt kehittämään aktiivisesti omaa henkilöstötyötään. Yhteisissä keskusteluissa kunnan edustajien kanssa koh-

teeksi päädyttiin valitsemaan sosiaalipalveluja tuottava työyhteisö, jonka työlle on luonteenomaista laaja verkottuminen ja yhteistyö muun muassa palveluja tuottavien yritysten, kolmannen sektorin toimijoiden ja palveluja saavien henkilöiden omaisten kanssa.

Ensimmäisen tapaustutkimuksen tapaan myös tämän tapaustutkimuksen aineisto kerättiin pääosin perehtymällä ko. organisaation toimintaa kuvaaviin asiakirjoihin, täsmentämällä niiden antamaa informaatiota henkilökohtaisissa keskusteluissa organisaatioiden edustajien kanssa sekä ennen kaikkea suorittamalla vapaamuotoisia haastatteluja eri tehtävissä toimivien työntekijöiden keskuudessa.

Yleisesti ottaen tämän tapaustutkimuksen osalta voidaan tehdä sama havainto kuin yrityksen kohdistuneen tapaustutkimuksen osalta: haastatellut työntekijät kokivat hyvin luontevaksi tarkastella työtään sekä sen kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia kestävän työn viitekehityksessä. Myös se alkuolettaus piti paikkansa, että tällä työalalla toimintojen inhimilliseen ja sosiaaliseen kestävyysliityvät teemat nousivat taloudellisen ja ekologisen kestävyysliityvät teemoja vahvemmin esille. Mutta varsin kiinnostavaa oli myös se kriittikki, joka haastattelujen yhteydessä nousi esille tutkijoiden tarjoamaa viitekehystä kohtaan asiakasnäkökulman osakseen saaman liian vähäisen huomion vuoksi. Tutkitun kaltaisella työalalla ovat hyvin tyypillisiä sellaiset asiakastyön tilanteet, joissa etsitään pöydän molemman puolen kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisia ja kestäviä ratkaisuja kulloinkin käsiteltävänä oleviin ongelmiin.

Töiden inhimillisen kestävyysliityden kannalta tutkitun työalan parhaita puolia ovat asiakkaat, työkaverit ja vaihtelevat työtehtävät. Nämä tekijät tuottavat työntekijöille voimavaroja ja niiden turvin työ itsessään koetaan tärkeäksi ja mielekkääksi, mikä motivoi työntekijöitä yrittämään parhaansa. Heikkoudet tiedonkulussa vaikuttavat puolestaan työtilanteeseen negatiivisesti. Päällimmäinen tiedonkulun ongelma on, etteivät eri tahojen lähettämät viestit kohtaa toisiaan ja työntekijät kokevat, että tiedonkulku ei ole avointa, mikä tulee esille erityisesti jatkuvaan muutokseen liittyen. Rakenteet ovat byrokraattisia, vaikka työ itsessään on muuttunut jälkibyrokraattiseksi (Kira & Forslin 2008).

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen heikko kannustaminen ja heidän esittämiensä kehittämisohdotusten huomioimatta jättäminen, esimiehiltä saadun tuen puute, työntekijöiden käyttämisenä kokema työaikaohjaus, sisäisten suhteiden jännitteet ja hyvästä työstä palkitsemisen heikot mahdollisuudet ovat kestävyysliityttä heikentäviä tekijöitä. Ongelmista on tuloksena luottamuksen ja arvostuksen puute. Työntekijät haluavat tulla kuuluviksi. Palkkaa itsessään ei koeta kestävyysliityttä suoranaisesti heikentäväksi tekijäksi. Ammatinvalintaa ei määrittele ainoastaan palkka, vaan työstä saatava muu sisältö, eli toisin sanoen työn merkityksellisyys. Kutsumuksen sijaan työssä suoriutumisen kannalta tärkeintä on ammatillisuus.

Suurin kestävyyttä koetteleva tekijä tällä työalalla on liiallinen työmäärä ja siitä aiheutuva kiire. Kierre, joka alkaa työmäärän kasvusta, jatkuu siitä seuraavasta kiireestä, rajoittomuudesta ja päättyy kuormittumiseen ja ongelmiin jaksamisessa, on työn ja työntekijöiden voimavarojen kuluttamista (Allvin ym. 1999; Kira 2002). Työtavat vaikuttavat kuormitukseen. Tiimityön kehittäminen saattaa osittain helpottaa töiden organisointia. Myös vaihtuvuus vaikuttaa kestävyYTEEN. Vaihtuvuus näyttää olevan sekä yksi syy inhimillisille ja sosiaalisille kestävyysongelmille että luonnollinen seuraus ongelmista työyhteisössä tai työn kuormittavuudesta.

Työn taloudelliseen kestävyYTEEN vaikuttaa positiivisesti varmuus töiden jatkuvuudesta. Toisaalta uuden julkisjohtamisen myötä sosiaalialallekin on jalkautunut tehokkuuden ja taloudellisuuden ilmapiiri, mikä näkyy epäsuorasti palveluiden tehostamisena, kuten sähköisten asiakasjärjestelmien kehittämisenä ja selontekovelvollisuutena (ks. Juhila 2009). Päätösten määriä ja tuloksia seurataan työyhteisössä, mutta analyysin perusteella valvonta ei ole työntekijöitä kuormittava tekijä.

Ekologisen kestävyYDEN ulottuvuudella henkilökohtaisella tasolla useimmat työntekijät tuntevat huolta ympäristöstä ja kiinnittävät huomiota arjen valintoihin. Työn arjessa ekologisuuteen kiinnitetään huomiota, mutta teot työyhteisössä ovat lähinnä työntekijöistä lähtöisin. Ekologisuudesta kaivataan keskustelua. Organisaation tämänhetkinen panostus vaikuttaa lähinnä poliittiselta yhteiskuntavastuun huomioonottamiselta. Ekologisen kestävyYDEN parantaminen ei kuitenkaan saa viedä resursseja muiden ulottuvuuksien kestävyYDEN parantamiselta, eikä sitä tule parantaa asiakkaiden hyvinvoinnin kustannuksella, jolloin se epäsuorasti vaikuttaa myös työntekijöiden hyvinvointiin.

Asiakkaat ja asiakastyö ovat tärkein osa tutkitun yksikön työntekijöiden työtä. Työntekijät liittyvät työnsä kestävyYTEEN vaikuttaviksi tekijöiksi useita asiakastyön haasteita. Ensinnäkin muutokset palveluissa vaikuttavat asiakastyöhön ja sitä kautta työn kestävyYTEEN. Toiseksi asiakastyön vaatimukset tukemisesta ja kannustamisesta nähdään myös kestävyYTEEN vaikuttavana tekijänä. Kolmas selkeä asiakastyön kestävyYTEEN liitettävä tekijä on tasavertaisen kohtelun takaaminen kaikille asiakkaille. Väliinputoaja-asiakkaat ovat hankala ryhmä tasavertaisuuden näkökulmasta. Prosessissa ei ole lokeroa väliinputoajille asiakkuuden hylkäämisen jälkeiseen ohjaukseen, mikä ehkä olisi tarpeen. Myös kokemukset sidosryhmien halusta ohjottaa työtä tuottavat paineita työntekoon.

Kohdetyöpaikalla suoritetun analyysin perusteella esitimme tutkittavalle organisaatiolle jatkokeskustelujen pohjaksi neljää mahdollista tulevan toimintojen kehittämisen aluetta. Ensimmäinen näistä koski sitä, miten koko työyhteisön piiriin saataisiin muodostettua olosuhteiden sallimissa rajoissa mahdollisimman realistinen ja yhteisesti jaettu kuva siitä, millaisin taloudellisin edellytyksin toimintaa voidaan harjoittaa tulevina vuosina ja millaisiin sopeutumistarpeisiin mahdollisesti joudutaan valmistautumaan. Se ehkä helpottaisi toi-

mintojen suunnittelemista ja auttaisi vähentämään epämääräisiä pelkoja siitä, mitä milloinkin on nurkan takana odottamassa. Toinen ja tärkeimmäksi nostettu kehittämisehdotus koski toimintaa koskevien yhteisten näkemysten vahvistamista dialogisen johtamisen filosofiaan pohjautuen. Tämän täsmennettiin tarkoittavan sitä, että pelkän tiedonvaihdon lisäksi yhteistyötä keskenään tekevät ihmiset pyrkivät aidosti yhteisten merkitysmaailmojen rakentamiseen. Tätä kautta eri näkökulmat välittyvät paremmin keskenään ja eri toimijat ymmärtävät paremmin ne perusteet, joiden vuoksi itse kukin tulkitsee työtä ja työyhteisöä omalla tavallaan. Lisäksi työyhteisön jäsenet voivat jatkossa kokea tulevansa kuulluiksi oleellisesti nykyistä paremmin, työn mielekkyyden kokemukset todennäköisesti lisääntyvät ja parempi ymmärrys helpottaa organisoimaan myös itse palveluprosessit nykyistä sujuvammin. Kolmas koski asiakasnäkökulman vahvempaa mukaan ottamista toimintojen tulevassa kehittämisessä, mihin sisältyi myös ajatus kehittyneemmästä yhteistyöstä palveluja tuottavan yksikön ja asiakkaita edustamaan valitun asiamiehen välillä. Neljäs puolestaan koski sen pohtimista, miten kunnan strategisella tasolla julkituoma pyrkimys edelläkävijyyteen ekologisella ulottuvuudella saataisiin näkymään tähänastista paremmin tutkitun yksikön arjen toiminnoissa.

Tutkimusryhmällä oli mahdollisuus esitellä suorittamansa analyysin tuloksia yksikön koko henkilöstölle järjestetyssä tilaisuudessa, jossa kehittämismahdollisuuksia pohdittiin myös yhteisesti. Tämä tilaisuus oli sinänsä hyvin antoisa ja henkilöstön keskuudessa esiintyi oman arviomme mukaan selvästi kiinnostusta esitettyjä kehittämisajatuksia kohtaan. Toisen tapaustutkimuksemme kohteena olleen yrityksen tapaan analyysimme ei kuitenkaan ole johtanut ainakaan toistaiseksi minkään konkreettisten kehittämissankkeiden käynnistämiseen niin, että myös tutkimusryhmämme olisi haluttu vetää mukaan kehittämistyöhön ja sen tulosten arviointiin. Eräs syy tähän saattaa olla se, että yksikön esimiehen kehittämisajatuksia liikkuvat hivenen toisentyypisillä ulottuvuuksilla - ennen kaikkea toimintaprosessien sujuvuuden parantamisessa -, joiden eteenpäinviemisessä esimerkiksi dialogisen johtamisen ideoiden soveltamisesta ei välttämättä ole kovin suuria hyötyjä odotettavissa. Lisäksi joiltakin osin ehdotukset yhteistyön kehittämisestä suuntautuivat toimintakenttiin, jolla eri toimijoiden välillä oli ainakin aiemmin esiintynyt melko selkeitä jännitteitä. Mutta samaan tapaan kuin yrityksen kohdalla odotuksena on, että tietoisuus tarpeista edetä kohti kestävämpiä työnteon järjestelyjä - ja entistä vahvemmin myös ekologinen ulottuvuus huomioon ottaen - tulee aikaa myöten lisääntymään niin, että myös mahdollisuudet konkreettiseen kehittämistoimintaan ja sen puitteissa harjoitettavaan yhteistyöhön tutkijoiden ja käytännön toimijoiden kesken lisääntyvät. Tältä osin paljon riippuu siitä, miten radikaalisti kunta kokonaisuudessaan haluaa jatkossa lähteä viemään eteenpäin omia kestävyysstrategioitaan. Työn alueella etenemismahdollisuuksiin vaikuttaa se, miten eri henkilöryhmien edustajat suhtautuvat asiaan.

## 4 4. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Puhutaanko ajankohtaisessa työelämäkeskustelussa oikeista asioista?

Kun Suomessa ja muualla teollisuusmaissa nykyisin keskustellaan työelämästä ja sen kehitysnäköaloista, keskeisimmäksi huolenaiheeksi nousee yleensä kysymys näiden maiden korkealle - noin 8 prosentin tasolle - noussut työttömyys. Asetelmaa pahentaa teollisuusmaiden vaikea taloudellinen tilanne: vuoden 2008 syksyllä puhjenneen taloudellisen taantuman jäljiltä julkisen sektorin velkaantuneisuus on noussut kaikkialla teollisuusmaissa kokonaan uudelle tasolle, ja myös rahoitusmarkkinoilla on merkittäviä vielä purkamatta jääneitä riskejä. Talouden elpyminen on jäänyt niin Yhdys-valloissa kuin Japanissakin kaikista elvytystoimista huolimatta hyvin vaatimattomaksi, kun taas läntinen Eurooppa on ajautunut uuteen taantumaan. Kaikkialla pyritään etsimään keinoja teollisuusmaiden talouksien saamiseksi uudelle kestäväälle kasvu-uralle niin, että sen turvin työttömyys saataisiin alenemaan selvästi nykyistä alhaisemmalle tasolle ja myös julkisen talouden rahoituspohja saataisiin vahvistumaan niin, että valtiot kykenisivät huolehtimaan asianmukaisesti sosiaalisista ja muista velvoitteistaan.

Erytisen haastavaksi tilanne nähdään sen vuoksi, että kehittyneet teollisuusmaat joutuvat kohtaamaan aivan uudella tavalla Kiinan ja muiden kehittyvien maiden taholta tulevat kilpailupaineet. Monet aikaisemmin runsaasti ihmisiä työllistäneet toiminnot ovat menettäneet kannattavuutensa tai uhkaavat jatkossa muodostua kannattamattomiksi. Siksi työntekijät ja heidän järjestönsä joutuvat suostumaan erilaisiin joustoihin niin palkoissa kuin muissakin työehdoissa työpaikkojen säilyttämisen nimissä. Mutta koska suurelta osin joustot eivät aina riitä turvaamaan toimintojen jatkumista, teollisuusmaat joutuvat suunnittelemaan resurssiaan uudelleen ja etsimään kasvua entistä pidemmälle erikoistuneista ja korkeampaan jalostusasteeseen yltävistä toiminnoista. Kilpailun myötä kasvavat suorituspaineet tuntuvat myös työelämän laadussa niin, että osa ihmisistä uupuu työn ääreen samalla kun ilmapiiri huononee työpaikoilla myös yleisemmin. Monet nuoret kokevat työelämän vaatimukset niin pelottavina, että he mieluummin välttävät niiden kohtaamista. Tämä johtaa helposti heidän syrjäytymiseensä, ja sama kohtalo uhkaa monia muita keskimääräistä heikommilla työmarkkinaresursseilla varustettuja kehittyneiden teollisuusmaiden kansalaisia.

Uuteen kasvuun pyrittäessä eri toimijat ovat nykyisin jo melko laajasti tietoisia niin käytettävissä olevien luonnonvarojen rajallisuudesta kuin ihmiskunnan taloudellisten toimintojen ympäristölle aiheuttamista uhista, vaikka käsitykset ongelmien luonteesta ja niiden tosiasiallisista mittasuhteista vaihtelevat edelleen jyrkästi. Useimmat tunnustavat ainakin



periaatteessa tarpeen sovittaa tulevat toiminnot nykyistä paremmin kestävän kehityksen vaatimuksiin, ja siten 'kestävästä kasvusta' puhuttaessa moni sisällyttää tähän käsitteeseen kasvun taloudellisen perustan tervehdyttämisen ohella myös ekologisen ulottuvuuden. Tähän liittyen tulevan kasvun toivotaan muuttuvan sävyiltään selvästi tähänastista vihreämmäksi. Mutta kasvupyrkimysten taustalla vaikuttaa edelleen oletamus siitä, että 1700-luvun lopun läntisestä Euroopasta liikkeelle lähtenyt työn modernisaatiokehitys voisi jatkua pääosin entisiä suuntaviivojaan noudattaen myös tulevina vuosikymmeninä. Toiveena on siten se, että Suomi ja muut kehittyneet teollisuusmaat kykenisivät aikaa myöten ratkomaan nykyiset taloudelliset ongelmansa niin, että niiden taloudet voisivat edetä suhteellisen vakaalle, keskimäärin ehkä noin kahden prosentin vuositasolle yltävälle kasvu-uralle. Tällainen kasvu riittäisi todennäköisesti työttömyyden painamiseen selvästi nykyistä alhaisemmalle tasolle. Samalla ehkä työikäisen väestön työllisyysaste saataisiin nostettua sellaisille tasoille - esimerkiksi noin 70 prosenttiin -, jotka riittäisivät turvaamaan välttämättömiksi katsottujen julkisten menojen rahoituksen ilman lisävelkaantumisen uhkaa.

Samalla tietenkin toivomuksena on, että syntyvät työpaikat olisivat myös laadullisesti riittävän hyviä niin, että kansalaiset voisivat nauttia töistään ja että töistä saadut palkat riittäisivät kohtuulliseen toimeentuloon. Lisäksi toivotaan työn tuottavuuden kohoamisen antavan mahdollisuuden työaikojen lyhentämiseen niin, että kansalaiset voisivat nauttia kohoavan elintason ohella myös lisääntyvästä vapaa-ajasta. Hyvä tietenkin olisi, että nämä tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan luonnonvarojen riittävyuden ja ympäristön säilymisen vaatimukset huomioon ottavalla tavalla ja että myös kehittyvät maat onnistuisivat samaan aikaan toteuttamaan menestyksellisesti omia köyhyyden voittamiseen ja yhteiskunnalliseen uudenaikaistumiseen liittyviä tavoitteitaan.

Meidän analyysimme päätuloksena on kuitenkin havainto siitä, että vallitsevan kehitysmallin kestättömyyden vuoksi tämänkaltaiset työhön liittyvät tulevaisuuden odotukset ovat muuttuneet täysin katteettomiksi. Meneillään olevan maailmanlaajuisen resurssibilisaation seurauksena ihmiskunnan taloudelliset toiminnot ovat ylittämässä monenker-  
taisesti maapallon ja sen ekologisen järjestelmän kestokyvyn rajat, ja rajojen ylittämisen seurausvaikutukset voivat muodostua hyvinkin kohtalokkaiksi. Kyse ei ole vain ilmastonmuutoksesta, joka on uhista välittömin ja merkittävin, vaan myös niistä monista muista negatiivisista takaisinkytkentämekanismeista, joiden käynnistymisen riskit lisääntyvät eksponentiaalisesti sitä mukaa kun yhteiskunnan toiminnat monimutkaistuvat ja rajallisten luonnonvarojen käyttö muuttuu entistä intensiivisemmiksi. Niin kauan kun ihmiskunta kieltäytyy näkemästä edessä olevien uhkien ja vallitsevan kehitysmallin muutostarpeiden tosiasiallisia mittasuhteita, lisääntyvä vaara koko olemassa olevan sivilisaation tuhoutumisesta ja peruuttamattomien tuhojen aiheuttamisesta myös muille maapallolla miljardien vuosien aikana kehittyneille biologisen elämän muodoille.

Toteutunut kehitys merkitsee myös sitä, että valistuksen aikanaan muotoilema ajatus työstä inhimillisen emansipaation välikappaleena ei voi enää toteutua alkuperäisessä muodossaan. Alistamalla eri luonnonvoimat palvelemaan oman tarpeentyydytyksensä päämääriä seitsenmiljardiseksi kasvanut ihmiskunta ei pysty enää vapauttamaan itseään aineellisen niukkuuden kahleista siten kuin esimerkiksi Benjamin Franklin runsaat kaksi vuosisataa sitten oletti. Tämän sijasta työn määrän edelleen lisääntyminen vie meidät kohti uutta kehitysvaihetta, jonka vallitessa ihmisten on pakko yrittää tyydyttää oleelliset tarpeensa koko ajan vähäisemmällä resurssien käytöllä. Tässä pyrkimyksessä onnistumisen todennäköisyydet pienenevät sitä mukaa kun kuilut ihmisten lisääntyvien resurssitarpeiden ja tosiasiallisesti käytettävissä olevien luonnonvarojen ja maapallon ekologisen kantokyvyn välillä leventyvät. Valitettavasti vain sen paremmin työelämän yhteiskuntatieteellinen tutkimus kuin teollisuusmaiden keskeiset työpolitiikan käytännön toimijatkaan eivät ole toistaiseksi kyenneet hahmottamaan kunnolla sen työelämän murroksen tosiasiallista mittakaavaa, jonka eteen me olemme nyt joutuneet.

## 4.2 Mikä kestävän työn tavoittelussa on olennaisinta?

Me olemme ottaneet tutkimushankkeemme lähtökohdaksi nykyisin jo melko laajasti hyväksytyyn ajatuksen siitä, että nykyaikaisen työelämän kestävyysongelmia tulisi lähestyä moniulotteisesti ja ottaen huomioon ekologisen ulottuvuuden ohella myös eri työtoimintojen taloudellisen, inhimillisen ja sosiaalisen kestävyuden vaatimukset. Kestävän työnteon järjestelmiä tulisi tämän logiikan mukaisesti lähestyä systeemisenä kokonaisuutena niin, että työn voidaan katsoa olevan kestävällä pohjalla vasta silloin kun kaikki kestävyuden vaatimukset on täytetty samanaikaisesti. Tästä seuraa herkästi myös olettamus siitä, että eri kestävyysvaatimuksia tulisi tarkastella merkitykseltään samanvertaisina. Todellisuudessa kuitenkin nykyajan työelämäkeskustelussa esiintyy selvästi toisiaan poikkeavia näkemyksiä siitä, mitkä kestävyuden ulottuvuuksista ovat ensisijaisia. Esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeen taholla painotetaan usein ennen muuta töiden inhimillisen ja sosiaalisen kestävyuden parantamisen tärkeyttä, kun taas ympäristöaktivitit haluavat nostaa ekologisen kestävyuden vaatimukset etusijalle. Kasvusta ja työllisyydestä kiinnostuneet tahot voivat käyttää toimintojen taloudellisen kestävyuden vaatimuksia lyömäaseena liian kalliina pidettyjen ympäristöpoliittisten pyrkimysten vesittämiseksi.

Työskentelymme tähän vaiheeseen tultaessa on ehkä aika ottaa selkeästi kantaa sen tulkinnan puolesta, että töiden eri kestävyysvaatimukset eivät ole tavoitteina keskenään samanarvoisia, vaan ekologisen kestävyuden vaatimusten huomioonottaminen toimii perustana kaikille muille työelämän kestävyuden vahvistamispyrkimyksille. Työnteko ei yksinkertaisesti voi jatkua silloin, kun töiden suorittamista varten ei enää löydy tarvittavaa energiaa tai raaka-aineita tai jos työ ja sen tulosten käyttö ajavat maapallon ekosysteemit pois raiteiltaan niin, että sekä työn tekemisen että muunkin inhimillisen toiminnan edelly-

tykset lakkaavat olemasta. Vasta kun ekologisen kestävyiden perusvaatimukset on täytetty, on mahdollista lähteä pohtimaan sitä miten tehtävät työt voitaisiin järjestää myös toimintojen inhimillisen ja sosiaalisen kestävyiden vaatimilla tavoilla eli niin, että ihmisillä on mahdollisuus pysyä terveinä ja työkykyisinä työtehtäviä suorittaessaan, työt ja niistä maksetut palkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti ja että työn sisältö ja sille asetetut tavoitteet ovat yhteiskunnallisesti hyväksyttäviä.

Jäljelle jää kysymys siitä, miten eri töiden taloudellisen perustan kestävyttä tulisi painottaa. Konventionaalisesti ajatellen voidaan tietenkin kaiken työn tekemisen perusedellytyksenä pitää sitä, että toiminnan rahoitus on kunnossa. Jos taas tilannetta tarkastellaan töitä tekevien ihmisten kannalta, oleellista on että he saavat ponnistuksistaan asianmukaisen korvauksen. Toisaalta samaa kysymystä on mahdollista lähestyä todeten, että rahalla ei ole mitään itseisarvoa, vaan se palvelee ainoastaan välineenä, jonka avulla ihmiset voivat ohjata käytettävissä olevia resursseja tarkoituksiin, jotka edesauttavat oikeasti tärkeinä pidettyjen asioiden saavuttamista. Siten jos me pidämme kestäväälle kasvu-uralle etenemistä tärkeänä asiana, arvostus ilmenee käytännössä siten, että kestäväan kasvuun tähtääville toiminnolle ja niiden edellyttämien työtehtävien suorittamiselle löytyy tarvittava rahoitus. Rahoituksen vastaanottajien tehtäväksi jää tällöin resurssien vastuullinen ja tehokas hyödyntäminen niin, että kyseisiin toimintoihin kohdistetut odotukset voivat toteutua käytännössä. Vasta tämän logiikan kautta eri töiden taloudellisesta kestävydestä huolehtiminen saa merkityksensä. Se luo perustan toimintojen jatkumiselle, kun taas toimintojen kustannus-hyöty-suhteen jäädessä liian heikoksi tuloksena voi olla resurssien allokointi muulla tavalla.

### 4.3 Todellisten edistysaskelten saavuttamisen vaikeus

On selvää, että sen paremmin vallitsevan kasvumallin kuin vallitsevien työn tekemisen tapojenkaan muuttaminen ei ole mikään helppo tehtävä. Me olemme tottuneet elämään jatkuvan kasvun yhteiskunnassa, jossa työ on noussut äärimmäisen keskeiseksi instituutioksi. Koko meidän toimeentulomme ja hyvinvointimme on rakennettu sen odotuksen varaan, että kasvu jatkuu ja synnyttää uusia työpaikkoja kutakuinkin entiseen tapaan myös tulevaisuudessa, ja myös yksilötasolla ihmiset haluavat välttää kaikkia sellaisia riskejä, jotka saattaisivat vaarantaa heidän olemassa olevat työn tekemisen mahdollisuutensa. Siksi meillä on suuri tarve sulkea korvamme niiltä varoituksilta, joita asiantuntijat esittävät vallitsevan kasvumallin kestävämmyyden suhteen. Ja kuten esimerkiksi ilmastonmuutoksesta käyty yhteiskunnallinen keskustelu osoittaa, on olemassa myös vahvoja yhteiskunnallisia toimijoita, jotka pyrkivät hyvin määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti viemään pohjaa asiantuntijoiden esittämien analyysien uskottavuudelta. Tällaisiin toimiin on ryhdytty ennen muuta sen vuoksi, että on haluttu välttää omien liiketoimintojen kannalta haitallisiksi koetut päästörajoitukset tai energian säästämistä koskevat velvoitteet.

Mutta samaan tapaan suhtautuminen on saattanut olla verraten aggressiivista ja morali-soivaa, jos jotkut ovat uskaltaneet ehdottaa työnteon ja kulutuksen kohtuullistamista vaihtoehtona nykyisille kasvun vauhdittamiseen ja työllisyysasteen nostamiseen tähtääville pyrkimyksille.

Kuvaavana esimerkkinä tässä suhteessa voidaan pitää esimerkiksi Suomessa viime aikoina käytyä keskustelua Itämeren alueen merenkulkuun kohdistuvasta EU:n päättämästä uudesta rikkidirektiivistä. Suomalainen vientiteollisuus on protestoinut hyvin voimakkaasti tuon direktiivin täytäntöönpanoa vastaan perustellen vastarintaansa sillä, että rikkipäästöjen vähentämisvaatimus aiheuttaa sille noin 600 miljoonan euron lisäkustannuksen. Vastustukselle on haettu kannatusta nimenomaan sillä perusteella, että tällainen kustannus vaarantaa olemassa olevien työpaikkojen säilymistä. Kannatuksen hakemisessa on ilmeisesti myös onnistuttu, sillä medioiden kertoman mukaan erään pohjanmaalaisen kunnosapitopalveluja myyvän yrityksen työntekijät ilmoittivat vuoden 2012 syyskuussa lähteneensä vuorokauden mittaiseen poliittiseen lakkoon, jonka päätarkoituksena on päästörajoitusten vastustaminen. Asenteita eivät ole juurikaan horjuttaneet arviot, joiden mukaan rikkipäästöjen vähentämisellä voidaan välttää Euroopassa jopa 30 000 – 50 000 ennenaikaista kuolemaa vuosittain. Toisin sanoen yhden paperitehtaallisen suuruinen työpaikkojen määrä arvioidaan tällaista ihmishenkien määrää tärkeämmäksi asiaksi.

Mutta tämänkaltaisten vaikeuksien vastapainona on se, että julkisuuteen tulee koko ajan uusia ja yhä hälyttävämpiä viestejä niistä ongelmista ja riskeistä, joita ihmiskunnan taloudellisten toimintojen hallitsematon laajeneminen nykyisin aiheuttaa. Nämä viestit vaikuttavat ihmisten ajatteluun kaikkialla maailmassa niin, että entistä useampi tunnustaa radikaalin suunnanmuutoksen välttämättömyyden. Eikä kyse ole vain tietoisuuden tasolla tapahtuvista muutoksista, vaan eri toimijat ovat alkaneet myös käytännön tasolla etsiä uusia keinoja toimintojensa tähänastista paremmaksi sovittamiseksi kestävän kehityksen vaatimuksiin. Muutokset alkavat vähitellen näkyä työelämän alueella muun muassa siten, että työelämään saapuvien nuorten sukupolvien edustajat ottavat entistä useammin niin työuravalinnoissaan kuin töitä hakiessaankin huomioon sen, millainen rooli tehtävillä töillä mahdollisesti on uudenlaisen kestävän yhteiskunnan rakentamisessa. Lisääntyvä tietoisuus edessä olevien resurssi- ja ympäristöongelmien kärjistymisestä heijastuu myös työpaikoilla ihmisten käyttäytymiseen ja niissä harjoitetun kehitystoiminnan luonteeseen. Tästä olemme saaneet ensimmäisiä merkkejä hankkeemme osana suoritetuissa kahdessa tapaustutkimuksessa, joista toinen kohdistui maailmanlaajuisesti operoivaan yritykseen ja toinen kunnallisia hyvinvointipalveluja suorittavaan yksikköön. Samankaltaisia muutostrendejä on havaittavissa työpölytiikan tasolla ja työpölytiikan järjestelmän eri toimijoiden tavoitteenasetteluissa.

## 4.4 Suomen ja muiden pohjoismaiden rooli muutoskehityksessä

Kaikista ongelmista huolimatta olemme voineet päätyä analyysissamme johtopäätökseen, että Suomella ja muilla pohjoismailla on nykyisin hyvät mahdollisuudet pyrkiä maailmanlaajuisen kehityksen eturintamaan niin uudenlaisen kestävänsivilisaation edellyttämän teollisen vallankumouksen toteuttamisessa kuin työelämän kestävyysstrategioiden eteenpäinviemisessä. Tähän asemaan pääseminen ei toteudu automaattisesti, vaan se edellyttää kaikilta keskeisiltä toimijoilta määrätietoista ja tarkoituksenmukaisilla tavoilla yhteen sovitettua toimintaa vallitsevan kasvumallin muuttamiseksi. Suomelta se edellyttää melko isoja muutoksia esimerkiksi tähän saakka harjoitetun energia- ja ilmastopolitiikan peruslinjauksissa. Tällainen muutos ei voi toteutua, ellei myös maassamme vallitseva henkinen ilmapiiri muutu niin, että eri tahoilla seurataan jatkossa paljon aktiivisemmin muualla maailmassa ja eri tieteenalojen piirissä käytyjä keskusteluja globaalin kasvun nykyvaiheesta sekä siihen liittyvistä resurssi-, ympäristö- ja sosiaalisista ongelmista.

Sama vaatimus voidaan suunnata työelämän alueella käytyihin keskusteluihin ja niiden pohjalta harjoitettuun käytännön työpoliittikaan. Sekä Suomessa harjoitettu työelämän yhteiskuntatieteellinen tutkimus että työpoliittinen keskustelu ovat liikkuneet viime aikoihin saakka hyvin perinteisissä teemoissa. Keskustelua ovat hallinneet pohdinnat työurien pidentämisen sekä tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisen parantamisen mahdollisuuksista. Samaan aikaan laajemmat pohdinnat valistuksen aikanaan käynnistämään työn modernisaatioprojektin rajoista sekä planetaaristen rajojen ylittämisen aiheuttamista ongelmista ovat jääneet suhteellisen vähäiselle huomiolle. Eräänä ongelmana voidaan pitää sitä, että suhteellisen runsaista työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen suunnatuista resursseista huolimatta keskustelua käydään pääasiassa kansallisella tasolla, ja muualla käytyjen keskustelujen seurannassa on vakavia puutteita. Mutta näissäkin suhteissa tilanne elää koko ajan, ja siksi uskomme että niin työelämän muutoksista käytyjen keskustelun kohdealueet kuin työpoliittikan toimijoiden tavoitteenasettelut kehittyvät oleellisesti jo lähivuosien aikana. Merkit uudenlaisten asialistojen esiin ottamisesta ovat jo selvästi nähtävissä, eivätkä vähiten suorittamissamme työpoliittikan toimijoiden haastatte- luissa.

## 4.5 Miten tästä eteenpäin?

Työterveyslaitoksella toimivien yhteiskuntatutkijoiden keskuudessa on vakaana aikomuksena jatkaa eteenpäin niin työelämän kestävyysstrategioihin liittyvää kuin laajemmin työn tulevaisuusvaihtoehtoihin kohdistuvaa tutkimusta yhteistyössä eri toimijatahojen kanssa. Keskustelua työelämän kestävyysstrategioiden syvällisemmän erittelyn mahdollisuuksista aiotaan käydä myös muualla maailmassa toimivien tutkimusryhmien kanssa. Pohjoismais-

ten tutkijoiden kesken viime aikoina uudelleen aktivoitunut yhteistyö tarjoaa työskentelylle luontevan ja samalla kotimaista keskustelua laajemman kotikentän. Erityisen tärkeänä aiheena pidämme työn muuttuvan luontosuhteen tähänastista syvällisempää erittelyä.

Olemme täysin vakuuttuneita siitä, että kestävän työn teemojen esiinnousussa ei ole kyse vain nopeasti ohimenevästä ilmiöstä, vaan että työn kestävyysvajeissa ja niiden umpeen kuromisen keinoissa löytyy riittävästi pohdittavaa niin tutkijoille kuin käytännön toimijoillekin vielä kauas tulevaisuuteen. Mutta ehkä vaativimmaksi tehtäväksi muodostuu sen selvittäminen, millä tavoin yhtäältä tutkijoiden käymät työn tulevaisuutta koskevat siviilisaatiokriittiset keskustelut sekä toisaalta suomalaisten työpaikkojen piirissä tapahtuva arkinen kehittämistyö saadaan linkitettyä keskenään niin, että molemmat voivat hyötyä aidosti toisistaan. Tämän tehtävän toteuttamisessa emme ole toistaiseksi onnistuneet läheskään sillä tavoin kuin olisimme toivoneet. Toisaalta uskomme, että kokemusten karttuessa menettelytavat kehittyvät myös tältä osin ja että tämän kehityksen myötä myös käytännön tulokset voivat muodostua tulevaisuudessa paremmiksi.

## LÄHTEET

Allvin, Michael; Wiklund, Per; Härenstam, Annika & Aronsson, Gunnar (1999): Frikopplad eller frånkopplad. Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten. Arbete och Hälsa 1999:2. Arbetslivsinstitutet. Solna.

Heinonen, Sirkka & Saarimaa, Riikka (2009) Työelämän laadulla parempaa jakamista – Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 25. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Juhila Kirsi (2009): Sosiaalityön selontekovelvollisuus. Janus vol. 17 (4) 2009, 296–312.

Kaajas Sani, Nordlund Hanna, Troberg Eliisa, Nurmela Kirsi (2003): Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatiossa. Helsinki: LTT-Tutkimus.

Kasvio, Antti, Timo Räikkönen (2010): Kohti kestäväää työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos 2010.

Kira Mari (2002): Moving from Consuming to regenerative work. Teoksessa: Docherty, Peter; Forslin, Jan & Shani, Abraham B. (2002): Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice. London. Routledge.

Kira Mari & Jan Forslin (2008): Seeking Regenerative Work in the Post-Bureaucratic Transition. Journal of Organizational Change Management, 21(1), 76–91.

Moisio Elina, Lempiälä Tea, Haukola Timo (2009): Palkitseminen ja innovatiivisuus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 47.

Porter, Michael E, Mark R. Kramer (2011): Creating Shared Value. Harvard Business Review Jan/Feb. Vol. 89, Issue 1/2, 62-77.

Tuomivaara Seppo, Kirsi Hynninen, Anneli Leppänen, Susanna Lundell, Eva Tuominen (2006): Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.

Modernin työn määrä lisääntyy maailmassa nykyisin huikaa vauhtia kehittyvien maiden väestön hakeutuessa laajalla rintamalla uudenlaisten toimeentulolähteiden pariin. Tämä kehitys on ylittämässä ihmiskunnan taloudellisten toimintojen luonnolliset rajat potentiaalisilta seurauksiltaan hyvin vaarallisilla tavoilla. Siksi nyky-yhteiskuntien on pakko ryhtyä pohtimaan uusilla tavoilla työn ja kestäväen kehityksen välisiä yhteyksiä. Toimivien ratkaisujen löytäminen ei ole kuitenkaan helppoa aikana, jolloin eri toimijoiden päähuomio kohdistuu välittömästi edessä oleviin työ- ja toimeentulo-ongelmiin.

Näitä kysymyksiä on tutkittu Työterveyslaitoksella 2010-2013 Työsuojelurahaston tuella toteutetussa kestäväen työn tutkimushankkeessa. Raportti kertoo tiivistetyssä muodossa projektin kulusta ja keskeisistä tuotoksista. Varsinainen sisältöraportti ilmestyy kirjan muodossa keväällä 2014.

## **TYÖTERVEYSLAITOS**

Työterveyslaitos, Muuttuva työelämä-tiimi  
Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

**[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)**

ISBN 978-952-261-359-2 (nid.)  
ISBN 978-952-261-360-8 (pdf)



**Työterveyslaitos**



**Työsuojelurahasto**  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund