



TURUN
YLIOPISTO
UNIVERSITY
OF TURKU

2025

 Sosiaalitieteiden laitoksen
julkaisuja 9

KOHTI JÄLKIFOSSIILISTA TYÖELÄMÄÄ

Ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työ
kestävyysemurroksen aikakaudella –
Työsuojelurahaston loppuraportti (2025)

Timo Räikkönen
Suvi Salmenniemi
Eeva Houtbeckers

”Kohti jälkifossiilista työelämää – Ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työ kestävyysmurroksen aikakaudella”

Työsuojelurahaston loppuraportti (2025)

**Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja /
Publications of the Department of Social Research –sarjan julkaisuja 9**

ISBN 978-952-02-0037-4 (Sähköinen)
ISSN 2737-0909



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tiivistelmä

Kohti jälkifossiilista työelämää: Ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työ kestävyysmurroksen aikakaudella (POFOTYÖ) -hanke toteutettiin Turun yliopiston sosiologian oppiaineessa vuosina 2023–2024 Työsuojelurahaston tuella ja yhteistyössä Climate Leadership Coalition -ilmasto-businessverkoston kanssa. Hankkeen tutkimusryhmään kuuluivat Suvi Salmenniemi, Eeva Houtbeckers, Timo Räikkönen, Hanna Ylöstalo, Katriina Siivonen ja Satu Tuittila. Hankkeen tavoitteena oli tutkia ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä työn muotoja osana siirtymää kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa. Kestävyysmurros edellyttää työn käsitteen ja rakenteiden uudelleenajattelua, sillä ilmastonmuutos ja ekologinen kriisi muuttavat merkittävästi työpaikkoja, työllisyyttä ja työn teon tapoja. Tutkimuksemme keskittyi siihen, millaisia kestävästi työtä muotoja ja kokeiluja työpaikoilla toteutetaan ja millaisia haasteita ja jännitteitä tähän liittyy, sekä siihen, miten tulevaisuuden ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työelämä voidaan hahmottaa.

Aineistomme koostui 20 haastattelusta kahdeksassa Climate Leadership Coalitionin jäsenyrityksessä sekä järjestämistämme tulevaisuustyöpajassa käytyjä keskusteluja, johon osallistui kymmenen kestävästi työtä asiantuntijaa eri aloilta. Paikansimme tutkimuksessa viisi keskeistä kestävyystyön käytäntöä, joiden avulla yritykset pyrkivät tekemään työstä ja toiminnasta ekologisesti kestävämpää: mittaaminen ja seuranta, jatkuva parantaminen ja kehittäminen, välittäminen, valtavirtaistaminen sekä innostaminen ja sitouttaminen. Nämä käytännöt edistävät kestävyysmurrosta, mutta niihin liittyy myös jännitteitä ja ristiriitoja, kuten taloudellisten tavoitteiden ja ekologisen vastuullisuuden tasapainottelu.

Tulevaisuuden kestävästi työtä käytännöistä tunnistimme aineistomme perusteella seitsemän keskeistä toimintaa: hidastaminen, hallittu ja oikeudenmukainen purkaminen, nykyisen parantaminen ja uudistaminen, uuden rakentaminen, mahdollistaminen, kestävyysparadigmaattinen muuttaminen sekä muutoksen johtaminen ja tulevaisuuden luotaaminen. Nämä hahmotellut tulevaisuuden käytännöt edellyttävät syvällistä ajattelutapojen ja rakenteiden muutosta. Jännitteet nykyisten

ja tulevien käytäntöjen välillä osoittavat, että olemme vasta kestävyysmurroksen alkutaipaleella. Navigointi monimutkaisessa ja jännitteisessä toimintaympäristössä vaatii laajaa yhteistyötä, joustavuutta ja poliittisen mielikuvituksen hyödyntämistä.

Tutkimuksemme korostaa, että työelämän kestävyysmurroksen edistäminen edellyttää uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Tunnistamamme jännitteet eivät ole vain murrosvaiheen esteitä, vaan ne voivat toimia myös mahdollisuuksina kehittää kestävämpiä toimintatapoja, jotka vastaavat sekä nykyisten että tulevien sukupolvien tarpeisiin. Tutkimustuloksemme voivat tukea yrityksiä ja muita organisaatioita kehittämään kestävämpiä käytäntöjä sekä tarjoavat työelämän tutkijoille ja kehittäjille arvokasta tietoa kestävästä työelämästä edistämiseksi.

Sisällys

Tiivistelmä	4
1. Tutkimushankkeen lähtökohdat ja aineistot	7
2. Kestävän työn tutkimus kestävyysmurroksen aikakaudella	11
3. Nykypäivän työelämän käytännöt kestävyysmurroksen tukena	15
4. Tulevaisuuden työelämän käytännöt kestävyysmurroksen tukena	33
5. Yhteenveto ja keskustelua	48
Kirjallisuus	52

1. Tutkimushankkeen lähtökohdat ja aineistot

Kohti jälkifossiilista työelämään: Ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työ kestävyysmurroksen aikakaudella (POFOTYÖ) -hanke toteutettiin Turun yliopiston sosiologian oppiaineessa Työsuojelurahaston tuella ja yhteistyössä Climate Leadership Coalition -ilmasto-businessverkoston kanssa vuosina 2023–2024.¹ Hankkeessa tutkimme yrityksissä käynnissä olevia kestävän työn muotoja ja uusia työn tekemisen tapoja. Tutkimus toteutettiin yhdistämällä sosiologista tutkimusta, johtamisen ja organisaatioiden tutkimusta sekä tulevaisuudentutkimusta. Hankkeen tutkimusryhmään kuuluivat Suvi Salmenniemi, Eeva Houtbeckers, Timo Räikkönen, Hanna Ylöstalo, Katriina Siivonen ja Satu Tuittila.

POFOTYÖ-hankkeessa tartuimme ekokriisiin ja kestävyysmurroksen synnyttämiin työn muutosprosesseihin kartoittamalla ekologisesti ja sosiaalisesti kestävää työtä hiilineutraaliuteen tähtäävässä yhteiskunnassa. Työn ekologisella kestävyydellä viittaamme työn muotoihin, jotka huomioivat planeetan ekologiset reunaehdot ja tähtäävät aineellisten resurssien kulutuksen vähentämiseen. Samalla on olennaista huomioida myös kestävyysmurroksen sosiaalisen kestävyuden reunaehdot, jotka linkittyvät esimerkiksi henkiseen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, työhön identiteetin ja sosiaalisten suhteiden lähteenä sekä myös laajempiin globaalin oikeudenmukaisuuden kysymyksiin.

Hankkeen taustaoletuksena oli, että kestävyysmurros edellyttää sekä työn käsitteen uudelleen ajattelua että työn rakenteiden, tekemisen tapojen ja työprosessien uudelleenjärjestämistä. Ilmastonmuutos ja sen aiheuttamat vaikutukset elinympäristössä vaikuttavat työpaikkoihin, työllisyyteen ja työn tekemiseen. Siirtymä pois fossiilisille polttoaineille rakentuvasta tuotantomuodosta merkitsee esimerkiksi sitä, että tietyt tuotannon alat ja ammatit tulevat poistumaan tai muuttumaan radikaalisti, ja toisaalta syntyy uudenlaisia työn muotoja ja ammatteja. Ilmastonmuutoksen ja laajemman kestävyysmurroksen vaikutuksia töihin, työllisyyteen ja elinkeinoihin on ilmiön merkittävyyteen suhteutettuna tutkittu toistaiseksi niukasti, ja tätä tutkimuksellista aukkoa pyrimme POFOTYÖ-hankkeen

¹ Hankkeen kotisivu: <https://sites.utu.fi/pofoty/>

avulla paikkaamaan.

Tutkimme hankkeessa yhtäältä sitä, millaisia kestävän työn muotoja suomalaisilla työpaikoilla tällä hetkellä kehitellään ja kokeillaan, ja toisaalta sitä, millaista tulevaisuuden ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työelämä voi olla: millaisista työn muodoista, suhteista ja prosesseista se voisi koostua. Työn rakenteiden ja käytäntöjen tutkiminen on välttämätöntä ymmärtääksemme mitä työn muutos kestävyysmurroksessa edellyttää. Tämä fokus toi näkyviimme jännitteitä, joita kestävän työn ja vallitsevien työn ja yhteiskunnallisten rakenteiden välillä ilmenee ja joihin tulee etsiä ratkaisuja. Hankkeen tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millaisia kestävän työn muotoja ja kokeiluja työpaikoilla toteutetaan?
- Miten työn arkisissa käytännöissä edistetään ekologista kestävyttä? Millaisia mahdollisuuksia, ongelmia tai konflikteja tähän liittyy?
- Miten työtä organisoidaan uudelleen?
- Millaista osaamista kestävä työelämä edellyttää?
- Millaista voi olla tulevaisuuden ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työelämä ja miten sitä voi tavoitella?

Tutkimme hankkeessa yrityksiä, jotka ovat sitoutuneita kestävän kehityksen tavoitteisiin ja joissa jo tehdään erilaisia kestävän työn kokeiluja. Näillä yrityksillä on tärkeä rooli kestävyysmurroksen muutosagentteina. Haimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme sekä haastattelu- että työpaja-aineistolla. Teimme kaksikymmentä haastattelua *Climate Leadership Coalitionin* (CLC) kahdeksassa jäsenyrityksessä Suomessa. Vuonna 2014 perustettu CLC on Euroopan suurin voittoa tavoittelematon ilmasto-businessverkosto, jolla on 99 ilmastonmuutoksen hillitsemiseen sitoutunutta organisaatiojäsentä (69 näistä ovat yrityksiä) ja jotka työllistävät maailmanlaajuisesti lähes miljoona ihmistä. Tutkimukseemme sisältyvät yritykset edustavat energia-, liikkuvuus-, rakennus- ja yrityspalvelusektoreita, jotka ovat perinteisesti suuria hiilidioksidipäästöjen tuottajia.

Haastateltavamme olivat henkilöstöjohtamisen, kestävän kehityksen ja liiketoiminnan ammattilaisia, joiden koulutustaustat vaihtelivat humanistisista tieteistä ja yhteiskuntatieteistä kasvatustieteisiin, oikeustieteisiin, taloustieteisiin sekä teknillisiin ja insinööritieteisiin. Haastattelut toteutettiin joko verkossa tai kasvokkain vuoden 2023 aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin ja sisälsivät kysymyksiä muun muassa seuraavista teemoista:

- Miten kestävän kehityksen ymmärryksen muutos näkyy organisaatiossanne?
- Onko muutos vaikuttanut työkäytäntöihin ja työnkuviin?
- Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät kestävyteen liittyvät kysymykset?

- Millaisia tulevaisuuden tavoitteita organisaatiollanne on kestävyiden alalla?
- Miten organisaationne arvioi kestävä kehityksen muutosta yhteiskunnassa yleensä?
- Mitä mahdollisia ongelmia, jännitteitä ja haasteita liittyy kestävä kehityksen muutokseen ja työhön?
- Millaisia uusia taitoja ja osaamista tarvitaan, ja onko tätä varten kehitetty koulutusohjelmia?
- Millainen on kestävä kehityksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välinen suhde?

Haastattelujen avulla oli tavoitteena ymmärtää, miten kestävyys ilmenee näissä valituissa yrityksissä ja miten kestävyyskysymykset ovat mahdollisesti muuttaneet työnkuvia, työkäytäntöjä sekä työssä tarvittavia taitoja ja kompetensseja. Kaikki haastattelut litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Yrityshaastattelujen lisäksi järjestimme marraskuussa 2023 työpajan Tiedemuseossa Helsingissä. Tulevaisuusperintöverstaaksi nimettyyn työpajaan osallistui hankkeen tutkijoiden lisäksi yhteensä kymmenen kestävä työn parissa eri tavoin työskentelevää toimijaa (yritysten edustajia, tutkijoita, taiteilijoita, pienyrittäjiä). Tulevaisuusperintöverstaan tavoitteena olitarkastella ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työelämän edellytyksiä kestävyysmurroksen aikakaudella

- tutustua menneisyyden ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen
- kuvitella toivottavaa ja tavoiteltavaa tulevaisuutta
- luoda yhdessä uutta ymmärrystä, tietoja ja taitoja kestävämmän maailman rakentamiseen
- tarkastella asioita uusilla tavoilla ja muuttaa rutinoituneita näkökulmia.

Tulevaisuusperintöverstaan yhteiset ymmärrykset ja oivallukset tulevaisuuden kestävä työn edellytyksistä ja muodoista on dokumentoitu kollaaseina, käsitekarttoina sekä litteroituina äänitteinä.

Kestävä työn tarkastelu on tutkimuksellisesti ja yhteiskunnallisesti tärkeää ja ajankohtaista, sillä kestävyysmurros vaikuttaa väistämättä tulevien vuosien työelämän kehitykseen. Haastatteluaineistomme ja työpajamme tuotosten avulla pystyimme syventymään tarkemmin tämän murroskauden mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä pohtimaan, miten näihin muutoksiin tulisi valmistautua. Esittelemme tässä raportissa hankkeen keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset. Aloitamme taustoittamalla aihepiiriin aiempaa tutkimusta, jonka jälkeen analysoimme kestävä työn prosesseja ja muotoja suomalaisissa yrityksissä. Tämän jälkeen pohdimme tulevaisuusverstaasaineiston avulla sitä, miltä tulevaisuuden kestä-

vä työelämä voisi näyttää, ja vedämme lopuksi yhteen hankkeen tuloksia ja johtopäätöksiä.

2. Kestävän työn tutkimus kestävyysemurroksen aikakaudella

Vaikka yhteiskuntatieteilijät ovat jo pitkään tutkineet ympäristökriisejä ja ilmastonmuutosta sekä hahmotelleet erilaisia malleja kestävyysmurroksen toteuttamiseksi, työ teemana on jäänyt jossain määrin muiden kysymysten ja painopisteiden varjoon sekä kotimaisessa että kansainvälisessä tutkimuskeskustelussa.² Tämä on yllättävää, ottaen huomioon työn keskeisen roolin nyky-yhteiskunnissa – ei ainoastaan talouden ja hyvinvoinnin ylläpitäjänä, vaan myös merkittävänä tekijänä ympäristöongelmien synnyssä ja ratkaisuissa.³ Kestävän työn tutkimuksen kentän ymmärtämiseksi on tarpeen jäsentää eri tavat lähestyä kestävyysmurrosta, heikon ja vahvan kestävyiden erot sekä tämän muutosprosessin edellyttämät taidot ja kompetenssit.

Tarve yhteiskunnan kestävyysmurrokselle – muutokselle kohti kestävämpiä käytäntöjä ja rakenteita – on ilmeinen aikana, jolloin joidenkin ihmisryhmien luonnonvarojen kulutus ylittää planeetan kantokyvyn rajat ja kuormittaa ympäristöä voimakkaasti. Toimeliaisuus koettelee luonnon kantokyvyn rajoja, ja näin ollen toiminnasta aiheutuva ympäristökuormitus tulisi saada palautettua yhden maapallon kokoiseksi. Vaikka kestävyysmurroksen tarpeellisuudesta vallitsee laajalti jaettu yhteisymmärrys, näkemykset siitä, kuinka nopeasti ja perusteellisesti muutoksia tulisi tehdä, vaihtelevat huomattavasti. Keskusteluista voidaan erottaa kaksi keskeistä lähestymistapaa: asteittainen muutos (engl. transition), joka keskittyy olemassa olevien rakenteiden ja käytäntöjen vaiheittaiseen parantamiseen ja optimointiin, kuten energiatehokkuuden parantamiseen, sekä *syvällisempi murros* (engl. transformation), joka vaatii yhteiskunnan rakenteiden, käytäntöjen ja arvojen syvällistä uudelleenarviointia sekä uusien ajattelumallien ja elämäntapojen omaksumista.⁴

Nämä kaksi pääasiallista lähestymistapaa – asteittainen muutos tai syvälinen murros – vastaavat keskeisiltä piirteiltään heikon ja vahvan kestävyiden jaottelua.⁵ Heikko kestävyys on reaktiivinen lähestymistapa, jossa

2 Koehrsen ym. 2020

3 Baldry & Hyman 2022; Bottazzi 2022

4 Köhler ym. 2019

5 Bohnenberger 2022; Davies 2013; Johansson & Henriksson 2020; Taipale & Houtbeckers 2021

korostuvat lyhyen aikavälin toimet ympäristöongelmien lieventämiseksi vallitsevien rakenteiden ja käytäntöjen puitteissa. Tässä lähestymistavassa kestävyysmurrosta edistetään huomioiden tasapuolisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden ulottuvuudet.⁶ Vahva kestävyys on puolestaan proaktiivinen lähestymistapa, jossa painotetaan pitkän aikavälin tarkasteluja sekä nykyisten rakenteiden uudelleenarviointia ja tarvittaessa radikaalia muuttamista. Tässä lähestymistavassa muutosta edistetään ensisijaisesti ekologista kestävyyttä korostaen ja tarpeen vaatiessa kyseenalaistaen nykyiset toimintatavat ja -mallit, jotta voidaan saavuttaa aidosti kestäviä ja pitkäaikaisia ratkaisuja.⁷

Asteittaisessa ja syvällisemmässä muutoksessa tarvitaan molemmissa niin sanottuja vihreän työn taitoja (engl. green skills), jotka ovat teknisiä taitoja, kuten uusiutuvan energian tuotanto ja jätehuolto.⁸ Mitä vahvemmin tavoitteena on yhteiskunnan syvällisempi kestävyysmurros, sitä tärkeämmiksi nousevat myös laajemmat kestävyteen liittyvät kulttuuriset ja sosiaaliset kompetenssit (engl. sustainability competences). Näissä kompetensseissa ei ole kyse vain työntekijöiden tai kansalaisten yksittäisistä tiedoista ja taidoista, vaan laajemmista poikkileikkaavista kyvyistä ja ominaisuuksista, kuten arvoista, asenteista, motiiveista ja persoonallisuuden piirteistä.⁹ Näitä kompetensseja voidaan jäsentää myös heikon ja vahvan kestävyuden kehikossa: esimerkiksi kestävyystoimien optimointi, arviointi ja raportointi edustavat enemmän heikkoa kestävyttä, kun taas systeeminen ja kriittinen ajattelu – eli kyky tunnistaa ja ymmärtää eri tekijöiden välisiä yhteyksiä sekä valmius kyseenalaistaa normeja ja käytäntöjä – edustavat vahvaa kestävyttä.

Kestävää työtä on asteittaisen muutoksen ja heikon kestävyuden kontekstissa tutkittu erityisesti ”vihreän työn” ja ”vihreän siirtymän” näkökulmista.¹⁰ Nämä näkökulmat kattavat työpaikat ja toimet, jotka edistävät ympäristönsuojelua ja kestävää kehitystä. Koska kyseessä on verrattain nuori tutkimuskenttä, vihreän työn käsitteellinen tutkimus ja jäsentäminen ovat olleet tutkijoiden erityisen huomion kohteena.¹¹ Lisäksi on tutkittu vihreän siirtymän vaikutuksia työmarkkinoihin, koulutus- ja osaamistarpeisiin sekä siirtymävaiheen reiluuteen eli sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen.¹² Huomiota on kiinnitetty myös yksittäisiin yrityksiin ja organisaatioihin: niiden omaehtoiseen vastuullisuustyöhön, työntekijöiden rooliin ja toimijuuteen sekä ympäristöä säästävien toimintamallien sisäistämiseen työpaikoilla, kuten energiatehokkuuteen, uusiutuvan energian hyödyntämiseen, kierrätykseen ja kestäviin hankintakäytäntöi-

6 Crowley 1999

7 Hayden 1999; Seidl & Zahrnt 2021

8 Montanari ym. 2023

9 Bianchi ym. 2022; Lidskog ym. 2022; Saldago 2018

10 Stanef-Puică ym. 2022; Stevis & Felli 2015

11 Bohnenberger 2022; Crowley 1999; Pettinger 2017; Räikkönen 2011

12 Bottazzi 2019; Stevis & Felli 2015

hin.¹³ Lisäksi on tutkittu, miten ilmastonmuutoksen vaikutukset, kuten lämpötilan nousu, vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen, työterveyteen, turvallisuuteen ja työn tuottavuuteen työpaikoilla.¹⁴

Kestävää työtä on syvällisen murroksen ja vahvan kestävyuden kontekstissa tutkittu erityisesti uusien työn muotojen sekä ekososiaalisen kestävyuden näkökulmista, jotka ylittävät moderniin palkkatyöhön perustuvan yhteiskunnan rajat.¹⁵ Tässä tutkimuskentässä on keskitytty laajentamaan käsitystä työstä siten, että se kattaa myös palkattoman työn, kuten vapaaehtoistyön ja hoivatyön.¹⁶ Erityistä huomiota on kiinnitetty siihen, miten työtä voidaan organisoida uudelleen vahvan kestävyuden periaatteiden mukaisesti. Esimerkkeinä tästä ovat työajan lyhentäminen, työn jakaminen ja perustulo sekä näihin sisältyvä potentiaali kestävämmän ja oikeudenmukaisemman yhteiskunnan edistämiseksi.¹⁷ Kestävyysmurros onkin herättänyt kiinnostusta myös sosiaali- ja työpolitiikan näkökulmasta, erityisesti siinä, miten työn, toimeentulon ja hyvinvoinnin kysymykset kietoutuvat toisiinsa.¹⁸ Syvällisen kestävyysmurroksen ja vahvan kestävyuden työelämän tutkimus kytkeytyy monin tavoin laajempaan ekososiaalisen kestävyuden näkökulmaan, jossa tutkitaan, miten yhteiskunnan rakenteita ja toimintamalleja voidaan muuttaa vähentämään luonnonvarojen ylikulutusta sekä tukemaan ekologisesti kestäviä käytäntöjä. Tämä näkökulma korostaa esimerkiksi talouskasvusta luopumista ja uusien kestävämpien elämänmuotojen kehittämistä, jotka yhdistävät ekologisen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tavoitteet.¹⁹ Näitä näkökulmia yhdistää tarve syvällisempiin muutoksiin yhteiskunnan rakenteissa ja arvoissa kestävyysmurroksen toteuttamiseksi.

POFOTYÖ-hankkeessa huomioimme sekä asteittaisen muutoksen että syvällisemmän murroksen näkökulmat ja heikon ja vahvan kestävyuden tarpeet osana kestävyysmurrosta. Itävaltalais-ranskalainen filosofi ja sosiologi André Gorz (1994, 64) on ilmaissut, että riippumatta siitä, tarkastellaanko työelämän muutostarvetta maltillisesti tai radikaalisti, *”meidän on lähdettävä siitä, mitä työ on ja mitä se tänään todella merkitsee, jotta voimme muuttaa ja vähentää sitä sekä laajentaa omaehtoisia toimintoja, omaan käyttöön tapahtuvaa tuotantoa sekä itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia”*. Gorzia mukaillen hankkeemme ensimmäinen vaihe keskittyi selvittämään, mitä työ nykyhetkellä on ja mitä se todella merkitsee erityisesti tutkimuskohteina olevien yritysten ja heidän työntekijöidensä arkipäiväisissä toiminnoissa ja käytänteissä (luku 3). Tämän

13 Dorschel 2023; Houtbeckers & Taipale 2017; Moilanen & Alasoini 2023; Ruiz-Pérez ym. 2021

14 Moilanen ym. 2024; Paulet ym. 2021

15 Järvensivu & Toivanen 2018; Kasvio 2014; Räikkönen 2016; Schor 2010; Seidl & Zahrnt 2021

16 Weeks 2011; Houtbeckers & Gaziulusoy 2019

17 Hayden 1999; Joutsenvirta ym. 2016

18 Hirvilampi ym. 2023

19 Burke 2022

lisäksi halusimme laajentaa tarkastelua arkipäivän toiminnoista kohti tulevaisuuden ekologisesti ja sosiaalisesti kestäväää työtä. Käytimme tulevaisuusperintöoverstaan tuottamaa aineistoa hahmotellaksemme, millaista tulevaisuuden kestävä työ voisi olla ja millaisia taitoja ja kompetensseja matkan varrella tarvitaan (luku 4). Yhdessä nämä tarkastelukulmat ja aineistot kattavat laajan kirjon kestävyysmurroksen edellytyksiä, mahdollisuuksia ja haasteita.

3. Nykypäivän työelämän käytännöt kestävyysmurroksen tukena

Kestävyysmurroksen synnyttämät yhteiskunnalliset muutostarpeet linkittyvät monin tavoin työn rakenteisiin, tekemisen käytäntöihin sekä työprosessien uudelleenjärjestämiseen. POFOTYÖ-hankkeessa keskeinen kiinnostuksemme kohde oli tutkia, millaisia kestävä työmuotoja tällä hetkellä kehitellään ja kokeillaan suomalaisilla työpaikoilla. Vaikka työelämän sosiologiassa arkipäivän työtä on perinteisesti tutkittu laajalti, arkipäivän kestävä työtä koskevat tutkimukset ovat vielä melko harvinaisia. Tavoitteenamme oli täydentää tätä tutkimuskenttää kohdistamalla huomiota siihen, miten arjen työkäytännöt suhteutuvat kestävyysmurroksen edistämiseen.

3.1 Kestävyysmurroksen edellyttämät tiedot, taidot ja asenteet

Kestävyysmurros ja sen edistäminen vaativat ympäristöön, talouteen ja sosiaaliseen kestävyyskulttuuriin kohdistuvien mahdollisuuksien ja ongelmien taitavaa käsittelyä. Tämä edellyttää monipuolista tietopohjaa, laaja-alaisia taitoja ja mukautuvia asenteita, joiden avulla yritykset ja organisaatiot voivat kehittää ratkaisuja esille nouseviin kestävyyshaasteisiin. Kestävyysmurroksen menestyksellisen edistämisen vaatii siis erilaisia *kompetensseja*, joita kestävyystieteissä on tunnustettu ja tarkasteltu kattavasti.²⁰ Nämä kompetenssit eivät ainoastaan paranna yksilöiden ja organisaatioiden kykyä vastata kestävyyshaasteisiin, vaan parhaimmillaan edistävät myös kilpailukykyä.

Yksilötasolla kestävyyskompetenssit koostuvat erilaisista kyvyistä, taidoista, taidoista ja asenteista, jotka kehittyvät koulutuksen, jatkuvan oppimisen, työkokemuksen sekä henkilökohtaisten kokemusten ja oppien kautta.²¹ Kun useiden työntekijöiden kestävyyskompetenssit yhdistyvät, kuten kyky työskennellä tiimeissä ja luoda yhdessä innovatiivisia ratkaisuu-

20 Brundiens & Wiek 2017; El Ansari & Stibbe 2009

21 Parkkinen & Kolehmainen 2022

ja, vahvistavat ne koko organisaation toimintaa. Organisaatioiden tasolla kestävyyskompetenssit käsittävät laajemmat strategiset kyvyt ja resurssit, jotka erottavat ne kilpailijoista ja tukevat myös yksilöiden osaamista ja kehittymistä. Kestävyysmurroksessa tarvitaan sekä yksilöiden että yhteisöjen kompetensseja sekä niiden kehittämistä.²²

Tekniset taidot ovat keskeisiä kestävyysmurroksen edistämässä, ja ne kattavat useita erityisaloja. Kyky suunnitella, toteuttaa ja ylläpitää uusiutuvan energian ratkaisuja, kuten aurinko- ja tuulivoimaa, edellyttää syvällistä teknistä osaamista ja ymmärrystä. Samanlaista syvällistä osaamista ja ymmärrystä tarvitaan jätehuollossa, johon kuuluu taito hallita ja vähentää jätteen syntymistä sekä toteuttaa tehokkaita kierrätysprosesseja. Lisäksi veden ja energian säästö edellyttävät korkeatasoista teknistä osaamista, kuten kykyä analysoida tuotanto- ja kulutusmalleja sekä toteuttaa säästötoimenpiteitä käytännössä.²³

Yhteistyötä ja viestintää tarvitaan kestävyysmurroksen edistämässä. Kyky toimia monialaisissa tiimeissä sekä erilaisten tarpeiden ja näkökulmien yhteensovittaminen ovat olennaisia taitoja, kuten myös sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen. Kestävyysmurroksen aikana erilaiset näkökulmat ja arvot hankaavat helposti toisiinsa, jolloin tarvitaan erityistä taitoa lieventää kitkaa ja vahvistaa samalla päätösten ja toimenpiteiden hyväksyttävyyttä ja niihin sitoutumista. Kestävyysmurroksen yhteistyö- ja viestintätaitoja ovat myös tehokas ja myötätuntoinen viestintä eli kyky kommunikoida selkeästi ja empaattisesti, jotta yhteistyössä päästään mahdollisten konfliktien yli kohti jaettua ymmärrystä ja yhteisiä tavoitteita.²⁴

Ongelmanratkaisu ja innovointi ovat keskeisessä roolissa kestävyysmurroksessa. Luovuus ja sopeutumiskyky tarkoittavat kykyä kehittää uusia, toteuttamiskelpoisia ja kustannustehokkaita ratkaisuja kestävyyshaasteisiin. Tämä edellyttää luovaa ajattelua ja halua kokeilla uusia ideoita, mutta myös joustavaa projektinhallintaa eli suunnittelun, toteutuksen, raportoinnin ja arvioinnin läpivientiä muuttuvissa oloissa. Ongelmanratkaisuun ja innovointiin kuuluu nopeasti muuttuvassa kestävässä työelämässä myös kyky mukauttaa strategioita ja toimintaa tilanteiden muuttuessa, eli kykyä uudelleenarvioida ja -priorisoida tehtäviä, jos alkuperäiset suunnitelmat eivät ole enää toteuttamiskelpoisia tai tarkoituksenmukaisia.²⁵

Jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat keskeisiä kompetensseja kestävyysmurroksessa. Ammatillinen kehittyminen on jatkuvan oppimisen ytimessä, ja se tarkoittaa oman ammatillisen osaamisen päivittämistä sekä

22 Bianchi ym. 2022; Garavan & McGuire 2001; UNESCO 2018

23 Montanari ym. 2023

24 Getha-Taylor 2008

25 Saldago ym. 2018

uusien tietojen ja taitojen hankkimista. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen perustuvat refleksiiviseen asiantuntijuuteen eli kykyyn tarkastella kriittisesti omia oletuksia, sitoumuksia ja toimintatapoja. Lisäksi tämänkaltaiselle avoimelle asiantuntijuudelle on tunnusomaista kyky soveltaa oppimaansa käytännössä sekä jakaa tietoa muiden kanssa, mikä vahvistaa myös organisaation kollektiivista kykyä kohdata ja ratkaista kestävyysaasteita.²⁶

Systeeminen ajattelu on keskeinen kompetenssi kestävyysmurroksessa, ja se tarkoittaa kykyä ymmärtää eri tekijöiden välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutuksia kokonaisuutena. Monimutkaisuuden ja epävarmuuden hallinta on keskeinen osa systeemistä ajattelua eli taito käsitellä ja johtaa monimutkaisia järjestelmiä sekä navigoida epävarmoissa tilanteissa. Tämä vaatii kykyä tehdä päätöksiä epävarmuuden keskellä ja soveltaa joustavia strategioita. Kestävän työn näkökulmasta on esimerkiksi olennaista ymmärtää ilmastonmuutoksen monitahoisia ja kompleksisia vaikutuksia sekä kyky soveltaa tätä ymmärrystä käytännössä. Systeeminen ajattelu edellyttää myös jatkuvaa oppimista, tietojen päivittämistä ja kykyä muuttua muuttuviin tilanteisiin.²⁷

Arvot, asenteet ja psykologiset taidot ovat keskeisiä kompetensseja kestävyysmurroksessa. Yhteiskunnallisen vastuun ja eettisen toiminnan ymmärtäminen sekä kyky arvostaa eri kulttuurien ja ympäristöjen moninaisuutta ovat välttämättömiä yhteisön hyvinvoinnin ja kestävyuden edistämiseksi. Kestävyysmurroksen aikana erilaiset arvot ja asenteet voivat kärjistyä ja aiheuttaa ristiriitoja, mikä tekee näiden haasteiden käsittelystä tärkeää. On tärkeää tasapainottaa työsuoritukset ja henkilökohtainen jaksaminen sekä ylläpitää työn ja muun elämän välistä tasapainoa. Tämä tasapaino antaa yksilöille enemmän resursseja ja henkistä kapasiteettia panostaa kestävyteen ja löytää merkityksellisyyttä omassa elämässään ja yhteisössään.²⁸

Käyttäytymisen muuttaminen on keskeinen kompetenssi kestävyysmurroksessa, ja se tarkoittaa taitoa motivoida ja johtaa muutoksia yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen tasolla. Tämä vaatii ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä ja muutosprosesseista. Muutosteorioiden tuntemus ja niiden soveltaminen käytännössä auttavat organisaatioita ja yhteisöjä suunnittelemaan ja toteuttamaan toimenpiteitä ja käyttäytymisen muutoksia, jotka ovat tarpeellisia kestävyystavoitteiden saavuttamiseksi. Käyttäytymisen muuttamisessa tarvitaan myös taitavaa viestintää ja kykyä sitouttaa sidosryhmiä, jotta muutokset saadaan vietyä läpi vaikuttavasti.²⁹

26 Brundiens & Wiek 2017

27 Lidskog ym. 2022

28 Brundiens & Wiek 2017; Jaakkola ym. 2022

29 El Ansari & Stibbe 2009

3.2 Kestävyysskompetensseista arjen työkäytäntöihin

Tutkimushankkeemme lähestyy kestävän työn haasteita käytäntöteoreettisesti, mikä tarkoittaa huomion kohdistamista erityisesti työntekijöiden arkipäiväisiin toimintoihin ja kokemuksiin sekä niiden laajempiin rakenteellisiin vaikutuksiin. Tämän lähestymistavan avulla voimme tutkia, kuinka erilaiset kestävyyskompetenssit konkretisoituvat työkäytännöissä suomalaisilla työpaikoilla. Sen sijaan, että keskittyisimme vain yksittäisten ihmisten valintoihin, tarkastelemme laajempaa kokonaisuutta, jossa työntekijöillä on vaihtelevia mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöihin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Valitsemamme näkökulma tarkastelee kestävästä työstä ensisijaisesti tiettyyn aikaan ja paikkaan sijoituneena toiminnallisena ilmiönä. Tämä tarkoittaa, että työ ei ole staattista tai muuttumatonta, vaan se muotoutuu jatkuvasti muuttuvan ympäristön ja olosuhteiden mukaan, samalla muokaten myös itse ympäristöä ja olosuhteita.³⁰

Kestävyysmurroksesta tai kestävästä työstä puhuttaessa on tärkeää pitää mielessä, että ihmisen ja luonnon välinen sidos sekä yhteistyön luonne muovautuvat pitkälti työn konkreettisesti arjessa ja päivittäisissä käytännöissä. Marxilaisittain ilmaistuna tämä tarkoittaa sitä, että ihminen asettuu työn välityksellä luonnonvoimana luonnonainetta vastaan ja muokkaa sitä tarpeitaan vastaavaan muotoon.³¹ Toisin sanoen, työelämän käytännöt organisoivat ihmisten toimintaa materiaalsen todellisuuden puitteissa, mutta samanaikaisesti ihmiset muokkaavat myös itse käytäntöjen kautta materiaalista todellisuutta omien tarpeidensa mukaisesti.³² Kestävyysmurroksessa työelämän käytännöt ovat tärkeitä myös siksi, että ne luovat yhteistä ymmärrystä yhdistämällä tietämisen ja tekemisen. Tämä ymmärrys syntyy yhdessä muiden kanssa, kun työelämän toimijat ottavat vastuuta omasta toiminnastaan ja pohtivat yhdessä, miten yhteiskunnalliset normit ja arvot vaikuttavat heihin ja ympäröivään yhteisöön. Yhteisen pohdinnan kautta ylläpidetään tai muutetaan tätä jaettua ymmärrystä ja siten muokataan työelämän käytäntöjä kestävällä – tai kestävämmällä – tavalla.

Jotta voimme paremmin ymmärtää pyrkimyksiä kohti kestävästä työstä, on välttämätöntä tehdä nykyiset käytännöt näkyviksi.³³ Haastatteluaineistomme kautta saimme arvokasta tietoa työntekijöiden omista ja jaetuista näkemyksistä sekä arjen työkäytännöistä. Vaikka haastatteluaineisto ei pysty havainnollistamaan arkipäivän työkäytäntöjä samalla tavalla kuin esimerkiksi etnografia, kriittiset tai poikkeukselliset tilanteet, joissa rutinitoiminnot ja totutut tavat asettuvat kyseenalaisiksi tai vaativat uudelleentarkastelua, auttavat toimijoita refleктоimaan ja sanallistamaan näitä

30 Cherardi 2011; Reckwitz 2002; Schatzki 2001

31 Kasvio 2014

32 Nicolini & Monteiro 2016

33 Enroth 2019

käytäntöjä.³⁴ Haastattelumme osoittivat, että yritykset ovat kohdanneet tällaisia kriittisiä tai poikkeuksellisia tilanteita toimintaympäristössään, joka on olennaisesti muuttunut esimerkiksi koronakriisin, energiakriisin ja ilmastomuutoksen etenemisen seurauksena. Kestävyysskysymykset ovat nousseet merkittävästi esille etenkin viimeisten viiden vuoden aikana, mikä on pakottanut yrityksiä pohtimaan ja uudelleenorganisoimaan työkäytäntöjään. Kestävyyssmurroksen haasteiden kohtaaminen päivittäisessä arjessa antaa haastateltaville hyvät edellytykset reflektoida ja arvioida työkäytäntöjen muutoksia omissa organisaatioissaan.

Analysoimme haastattelut aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja muodostimme kuvauksia kestävästä työkäytännöstä.³⁵ Koska olemme kiinnostuneita kestävän työn käytännöistä ja arkisesta tekemisestä, tunnistimme, koodasimme ja kategorisoimme aineistosta erityisesti verbejä, jotka toivat esille erilaisia kestävyttä edistäviä työn ja toiminnan muotoja organisaatioissa. Viittaamme näihin kestävyystyön käsitteellä. Tulokintamme mukaan kestävyystyö yrityksissä tiivistyy viiteen käytäntöön: 1) mittaaminen ja seuranta, 2) jatkuva parantaminen ja kehittäminen, 3) välittäminen, 4) valtavirtaistaminen ja 5) innostava ja sitouttava toiminta. Esittelemme nämä käytännöt seuraavassa tarkemmin.

3.3 Kestävyyssmurrosta edistävät työelämän käytännöt

3.3.1 Kestävyystyö on mittaamista ja seuranta

[mittaaminen ja seuranta: tiedon kerääminen, analysointi ja raportointi; tavoitteiden ja toiminnan seuranta; sidosryhmien odotusten ja lainsäädännön vaatimusten täyttämisen]

Mittaamisella ja seurannalla sekä niihin liittyvällä asiantuntijuudella on keskeinen asema kestävän työn ja yritystoiminnan tavoittelussa. Erilaiset mittaamisen, seurannan ja raportoinnin käytännöt nousivat selkeästi esille haastatteluaineistossamme. Mittaamisessa ja seurannassa ei ole kyse vain numeroiden ja tietojen tarkkuudesta, vaan myös niiden kyvystä määritellä ja muokata todellisuutta sekä osoittaa, miten asioiden tulisi olla. Mittaamisella ja seurannalla huomio kohdistetaan tiettyihin asioihin pikemminkin kuin toisiin, mikä tekee juuri mitattavista ja raportoitavista asioista näkyviä ja merkittäviä – mitä asioita pidetään toivottavina ja arvokkaina.³⁶

Haastatteluaineistomme perusteella mittaaminen ja seuranta ovat keskeisiä kestävyystyön ilmentymiä. Näihin liittyvä ”raportointitsunami”,

34 Hitchings 2012

35 Olemme joissakin kohdissa muokanneet yksittäisiä haastattelusitaatteja niiden luettavuuden parantamiseksi.

36 Espeland ja Stevens 2008, 404

kuten eräs haastateltavamme tilannetta kuvasi, muuttaa merkittävästi yritysten toimintaa. Tarve erikoistuneelle asiantuntijuudelle ja kouluttautumiselle kasvaa, kun yrityksiltä edellytetään yhä kattavampaa kestävä kehityksen tavoitteiden raportointia sisältäen sekä ympäristövaikutukset että sosiaalisen vastuullisuuden ja hyvän hallintotavan. Tätä edellyttävät niin lainsäädännön, standardisoinnin kuin asiakkaiden vaatimukset. Näiden vaatimusten täyttäminen edellyttää suuria aineistomääriä, erikoistuneita menetelmiä, asiantuntijuutta sekä eri tahojen yhteistyötä ja koordinoitua. Tämä vaatii merkittävää resursointia niin ajallisesti kuin rahallisesti:

”Se raportoitava tieto pitää olla tietyssä muodossa, ja se tarkoittaa sitä, että pitää olla uudenlaista teknologista tukea esimerkiksi siihen raportointiin, ja sitten niitä datapisteitä on niin paljon enemmän kuin mitä me ollaan aikaisemmin raportoitu. Varmasti se johtaa siihen, että tullaan tarvitsemaan esimerkiksi enemmän tämmöistä IT-arkkitehtuurista tukea; jotain ulkopuolista järjestelmää, jota meillä ei vielä ole käytössä. Ja sitten jos otetaan järjestelmä ja siihen implementaatioon liittyvä työ, niin ihan varmasti se tulee ainakin hetkellisesti kasvattamaan resurssitarvetta. Ja sitten ylipäätensä, kun pitää määrämuotoisesti ja tietyistä asioista kertoa paljon enemmän kuin mitä me ollaan aikaisemmin raportoitu, niin sitten nämä ihmiset, jotka niistä vastaa, niin kyllä se kuormittaa vähän siellä ja täällä.”

”Ja sitten yksi mikä nousee koko ajan tärkeämmäksi, on se data ja ne mittarit, että miten me seurataan sitä meidän kehitystä ja mitkä ne on ne tavoitteet, mitä me asetetaan itsellemme. Niin totta kai tässä on ollut paljon työtä tehty sen osalta, että saadaan niitä mittareita ensinnäkin paikoilleen, ja sitten miten me luodaan se läpinäkyvyys siihen, että me jaetaan sitä dataa sisäisesti, ja meidän päätöksentekijät ja esimiehet ymmärtävät ja pystyvät käsittelemään sitä ja sitten tekemään päätöksiä sen perusteella, ja monitoroidaan sitä toki koko ajan.”

Mittaaminen ja seuranta eivät lisää vain työmäärää ja osaamistarpeita, vaan ne myös ohjaavat huomiota tiettyihin asioihin ja vakuuttavat niiden tärkeydestä. Mittaamisen ja seurannan voima perustuu niiden kykyyn yksinkertaistaa, luokitella ja arvioida asioita, mikä tekee ilmiöistä ymmärrettäviä ja vertailtavien. Haastatteluaineistomme perusteella mittauksen tulokset eivät ainoastaan kuvaa todellisuutta, vaan myös ohjaavat toimintaa, lisäävät tilivelvollisuutta sekä toimivat muutosvoimana:

”Meillähän on ulkopuolisia rahoittajia, niin sitten se paine näkyy meillekin, että rahoittajahan kiinnostaa vastuullisuuskysy-

mykset ja miten me niitä toteutetaan. Se antaa myös omalla tavallaan painetta sille meidän vastuullisuustyölle: se pitää olla läpinäkyvää ja uskottavaa.”

”Kyllähän se tarve tämäntyyppiselle organisaatiolle tai tiimille, jossa mä työskentelen, niin se on tosi konkreettinen nykyisin, eli asiakkaat haluaa tietää – osittain on pakkokin selvittää – että mistä se energia tulee, mitkä sen päästöt on. Yrityksillä on yhä enemmän raportointivelvoitteita, ja heidän pitää tehdä sitä selvitystyötä, mutta toisaalta se yleinen kiinnostuskin näihin asioihin on kasvanut.”

”Mä olen aina tykännyt siitä, jos on mahdollisuus saada aikaan konkreettisia muutoksia. Mikä mua innostaa ja kiinnostaa on kyetä löytämään meidän talon kompetensseista ja ihmisistä sellaisia yhdistelmiä, joita ihan oikeasti pystyy viemään lävitse asiakkaan portfoliosta. Jotka on tietysti paitsi meidän yhtiön kasvutavoitteiden mukaisia, mutta myös auttaa asiakasta saavuttamaan mitkä ikinä onkaan ne, kilowattiperusteisia, euromääräisiä tai ESG:n [Environmental, Social, Governance] mittaroitavia tavoitteita. Mä motivoidun siitä muutoksen mahdollisuudesta.”

Mittaaminen ja seuranta tuottavat mielikuvan numeroiden neutraalista ja objektiivisesta luonteesta. Tiedon tuottaminen sisältää kuitenkin aina erilaisia oletuksia ja valintoja, jotka muokkaavat sitä, miten todellisuus ymmärretään ja mitä asioita mitataan. Myös haastatteluissa tämä kritiikki mittaamista ja seurantaan kohtaan nousi esille:

”Tällä hetkellä esimerkiksi ESG-mittarit on täysin randomeita, että yksi on kiinnostunut yhdestä ja toinen toisesta. Ja niiden vertaaminen keskenään on käytännössä mahdotonta, koska ei ole mitään yhteistä standardia, mistä oltaisiin yhtä mieltä, että tämä on vaikuttava tapa.”

Vaikka mittaamisessa ja seurannassa on tulkinnanvaraisuutta, haastattelut korostivat niiden tärkeyttä standardoitujen ja kustannustehokkaiden kestävyyspalveluiden tarjoamiseksi asiakkaille.

Mittaaminen ja seuranta voidaan nähdä osaksi pidempää rationalisoinnin jatkumoa, jossa yhteiskunnallista ja taloudellista elämää organisoidaan tehokkuuden ja ennustettavuuden periaatteiden mukaan. Mittaaminen ja seuranta liittyvät olennaisesti suorituskyvyn kehittämiseen ja parantamiseen sekä siihen, miten työntekijät ja yritykset ajattelevat ja toimivat, ja miten resursseja ja mahdollisuuksia jaetaan. Mittaaminen keskittyy laskettaviin asioihin, kuten päästöihin, mutta samalla ulkopuolelle saattavat

jäädä vaikeasti mitattavat asiat, kuten kulttuuriset muutokset ja arvokysymykset. Tämä voi johtaa siihen, että yhteiskunnalliset ongelmat yksinkertaistuvat pelkiksi tunnusluvuiksi, jolloin niiden todellinen kompleksisuus katoaa.

3.3.2 Kestävyystyö on jatkuvaa parantamista ja kehittämistä

[jatkuva parantaminen ja kehittäminen: toimintojen, tuotteiden tai palveluiden asteittainen optimointi ja innovointi; esille nouseviin tarpeisiin ja vaatimukseen reagointi ja sopeutuminen]

Jatkuva parantaminen ja kehittäminen ovat keskeisiä kestäväyytyön elementtejä, sillä kestävyysmurroksen vaatimukset edellyttävät organisatioita ja työntekijöitä tehostamaan toimintojaan kohti ympäristöllistä kestävyyttä. Etenkin institutionaaliset paineet, kuten säädökset ja normit, sekä asiakkaiden ja sidosryhmien kasvavat odotukset ajavat yrityksiä uusiutumaan, jotta ne voivat vastata kestävyysvaatimukseen, ylläpitää kilpailukykyään ja hallita mainettaan. Haastatteluaineistomme perusteella jatkuvassa parantamisessa ja kehittämisessä ei ole kyse vain suurista innovaatioista tai investoinneista (vaikka niitäkin tarvitaan), vaan kestävyyttä edistetään myös päivittäisillä teoilla ja asteittaisilla parannuksilla.

Hankkeemme yrityksissä jatkuva parantaminen ja kehittäminen ovat monin eri tavoin läsnä. Kyse on ennen kaikkea tuotteiden, palveluiden ja prosessien ympäristövaikutusten pienentämisestä vähentämällä energian käyttöä, tehostamalla materiaalikiertoa sekä korvaamalla fossiilisten polttoaineiden käyttöä uusiutuvalla energialla. Haastatteluaineistostamme ilmenee, että pitkään toimineiden yritysten on täytynyt uudistaa merkittävästi prosessejaan vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. Tämän lisäksi markkinoille on syntynyt kokonaan uusia yrityksiä, jotka tarjoavat ratkaisuja ilmastonmuutoksen hillintään, kuten hiilensidonta ja -varastointi- sekä päästöjen kompensatiopalveluita. Yhteistä sekä vanhoille että uusille yrityksille on se, että tuotteita ja palveluita on parannettava ja keksittävä uudelleen, ja päätöksenteon tueksi on kerättävä yhä enemmän ja parempaa dataa, sillä *”kehitys pysähtyy tyytyväisyyteen”*, kuten yksi haastateltavamme asian ilmaisi. Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen teemat nousivat haastatteluaineistossa esille monin tavoin:

”Kehitystyö ei ole ainoastaan teknologioiden kehittämistä, vaan myös prosessien ja ihmisten. Saadaan enemmän lisäarvoa niistä resursseista, olkoon sitten ihmisiä, rahaa, välineitä, mitä onkaan, eli ehkä se on tällainen sinisilmäinen lapsellinen usko, että kehitys ei varmaan sinällään yksinään maailmaa pelasta, mutta se vie pitkälle. Sillä pystyy tekemään asioita paremmin.”

”Se perustietämys on meillä kaikilla tällä hetkellä aika hyvä,

mutta meidän täytyy tietää myös meidän yhteistyökumppaneiden uusimmat jutut ja seurata niitä alan trendejä, mitkä voisi täydentää asiakkaiden tarpeita. Eli se on ehkä enemmän tällaista aallonharjalla pysymistä ja tietyissä koulutuksissa käymistä, mitkä sitten pitää siellä tekniikan kärkipäässä.”

”Koko ajan käydään laajamittaista keskustelua siitä, että miten me aiotaan näitä [vastuullisuuskysymyksiä] ottaa huomioon ja onko tämä nyt oikea vaihtoehto? Vastuullisuus ajatuksenahan on niin mahdollittoman laaja, jos ajattelee vaikka kestävä kehityksen määrityksenkin mukaan, ja meillähän ei ole ihan aitoa laskentatapaa, jolla me tiedettäisiin, että se todellisuus pystytään saavuttamaan, että me elettäisiin aidosti kestävästi ja vastuullisesti. Eli sitten kun oppia tulee lisää, niin pitää myös pystyä reagoimaan siihen, että luulimme toimivamme vastuullisesti. Nyt pitää tehdä jotain ja sitten vaihdetaan vähän suuntaa siinä näkökulmassa.”

Jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen tähtäävä kestävyystyö on eteen tulevien haasteiden ja ongelmien ratkaisua. Ratkaisuja on löydettävä moninasiin asioihin: miten vähennämme energian ja materiaalien kulutusta, tehostamme kierrätystä, hallitsemme materiaalivirtoja, korvaamme käytettyjä materiaaleja kestävämmillä vaihtoehdoilla, optimoimme kaluston ja koneiden käyttöä ja elinkaarta sekä uudelleenarvioimme hankintakriteerejä, kuten mistä ja millaisia määriä materiaaleja ostetaan, mitä voidaan kierrättää ja miten jätteet lajitellaan ja käsitellään. Tämän lisäksi yritysten sisäisessä toiminnassa jatkuva parantaminen ja kehittäminen näkyy haastattelujen perusteella esimerkiksi pyrkimyksinä parantaa kestävyyttä vähentämällä ruokahävikkiä työpaikkaruokaloissa sekä kannustamalla julkisen liikenteen ja etätyön suosimiseen liikennepäästöjen vähentämiseksi.

Jatkuva parantaminen ja kehittäminen on myös kannattavaa liiketoimintaa, sillä yritysasiakkaat haluavat yhä enemmän asiantuntijapalveluita etenkin energia- ja materiaalikulutuksen vähentämiseksi. Vaikka energian ja materiaalin kulutuksen sekä ilmastopäästöjen vähentäminen ovat olleet tavanomaista liiketoimintaa jo jonkin aikaa, tulee niitä tehdä entistä tehokkaammin ja yhä paremmin. Kestävä työn ja sen tulevaisuuden kannalta on olennaista huomioida, että alkuvaiheessa ekologisen kestävyuden parantaminen on yksinkertaisempaa, mutta kun helpot säästöt on tehty, vaikeuskerroin kasvaa olennaisesti. Vaatimusten ”katto ja lattia” nousevat jatkuvasti, ja parantamiskohteita on yhä vaikeampi löytää – etenkin taloudellisesti haastavina aikoina:

”Ilmasto ja yhteiskuntavastuu on isoja kysymyksiä, mutta tästä

tekee extra-merkityksellisen se, että tässä takana on korona ja helppojen ratkaisujen aika on ohi, koska taloudelliset raamit on niin tiukat. Tämä pakottaa meidät myöskin tekemään kaikki asiat paremmin ja tehokkaammin kuin aikaisemmin, että ne tavat millä siihen merkityksellisyyteen päästään, niin niiden täytyy olla uudenlaisia, että tämä vaatii sellaista innovaatiopöhinää itseltäkin joka aamu, että miten tämän voisi tehdä.”

Kestävyyssmurroksen edetessä ekologisen kestävyuden vaatimukset ja säädökset tulevat entisestään kiristymään, ja samalla helpot säästökohteet ja parannusehdotukset vähentyvät. Yritysten haasteena onkin löytää uusia keinoja vähentää kielteisiä ympäristövaikutuksiaan, kuitenkin samalla säilyttäen elinvoimaisuus ja kilpailukyky. Haastatteluaineistostamme on selkeästi havaittavissa yritysten vaikeus tasapainotella ekologisen ja taloudellisen kestävyuden välillä tilanteissa, joissa taloudelliset hyödyt voivat olla epävarmoja. Ekologista kestävyyttä on myös vaikea laskea ja arvioida perinteisen liiketoiminta-analyysin kehiksessä:

”Kun puhuttiin kannattavuudesta, niin tällaiset investoinnit, että ota askel uuteen suuntaan, uudista, tee investointi, niin investointirahahan on kauhean risk averse, eli se välttää riskiä ja se on yksi sellainen iso este. Moni ajattelee, että okei, tuo on vielä vähän epävarmaa, joten investoin sitten kun joku muu on tehnyt sen ensin ja viiden vuoden päästä nähdään, että se toimii ja se kannattaa ja kaikki on hyvin, että en halua olla ensimmäinen riskinottaja. Tällainen riskinoton luontainen haluttomuus on iso este.”

”Ne voi olla isoja investointeja tai sitten ne voi olla pienempiä rahakysymyksiä, mutta joka tapauksessa ne asiat ei tapahdu, jos niihin ei laiteta resursseja, oli se sitten työaika tai ihan fyysisiä investointeja. Niin se nyt on tietenkin semmoinen haaste, joka tulee monesta suunnasta vastaan. En tiedä, mitä sille pitäisi tehdä, koska rahaa ei ole ihan määräänsä enempää.”

”Vastuullisuusteemat on tärkeitä, mutta ne ei saisi maksaa. Tämä on sellainen, mitä monen kollegan kanssa on puhunut. Tarkoitin kollegalla samanlaisia rooleja muissa yhtiöissä. Kyse ei ole sinänsä siitä, etteikö näiden roolien ja teemojen merkityksellisyyttä tunnistettaisi. Mutta kun nämä on siitä hankalia, että näille on hirveän vaikea laskea business casea. Jos me tehdään vaikka joku konkreettisempi investointi johonkin, niin sille voidaan laskea takaisinmaksuaikoja tai liikevaihdon kautta myyntikatteita. Kun taas tällaiselle [vastuullisuustyölle] me ei oike-

astaan pystytä tekemään.”

Jatkuva parantaminen ja kehittäminen tähtäävät erityisesti energia- ja materiaalitehokkuuden parantamiseen sekä uusiutuvien energialähteiden käyttöönottoon eri toiminnoissa ja palveluissa. Näille kestävyystyön käytännöille on ominaista nykyisten prosessien, tuotteiden ja palveluiden asteittainen kehittäminen laajempien systeemisten muutosten sijaan. Lisäksi jatkuva parantaminen ja kehittäminen ovat usein luonteeltaan reaktiivisia, sillä ne perustuvat eteen tulevien ongelmien ratkaisemiseen sekä ulkoisiin paineisiin, kuten säädöksiin ja asiakkaiden odotuksiin, vastaukseen. Jatkuva parantaminen ja kehittäminen on myös tasapainottelua ympäristön ja talouden välillä, ja etenkin sellaisten ratkaisujen etsimistä, jotka samanaikaisesti tuovat kustannussäästöjä, lisäävät tehokkuutta ja vahvistavat markkina-asemaa. Jatkuva parantaminen ja kehittäminen auttaa yrityksiä sopeutumaan institutionaalisiin paineisiin sekä asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksiin, mutta tämä on toteutettava taloudellisesti kestävällä tavalla. Tämä tarkoittaa, että yritysten on löydettävä ratkaisuja, jotka ovat sekä taloudellisesti kannattavia että ympäristön kannalta kestäviä, mikä saattaa rajoittaa syvällisempien systeemisten muutosten tavoittelua.

3.3.3 Kestävyystyö on välittämistä

[välittäminen: kestävyyskysymyksistä viestiminen ja niiden tulkinta; merkitysten ja arvojen selventäminen ja niistä kommunikointi; jännitteiden lieventäminen ja yhteensovittaminen]

Välittäminen on tärkeä kestävyystyön käytäntö. Siinä korostuu kyky toimia eri sidosryhmien välillä sekä tulkita ja sovittaa yhteen kestävyystyön liittyviä kysymyksiä eri toimijoiden näkökulmista. Tämä tarkoittaa yrityksissä jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä asiakkaiden, työntekijöiden, toimittajien, omistajien, sijoittajien, rahoittajien ja lainsäätäjien kanssa. Välittäminen ei ole vain informaation siirtämistä, vaan myös merkitysten ja arvojen tulkkaamista, dialogia ja neuvottelua. Haastatteluaineistomme perusteella välittäminen on vaativa kestävyystyön muoto, jossa on kyettävä tasapainoilemaan erilaisten vaatimusten ja odotusten välillä sekä navigoimaan sosiaalisesti ja institutionaalisesti haastavalla toimintakentällä.

Eryteisesti kestävyysmurroksen alkutaipaleella välittämiseen liittyy olennaisesti myös vakuuttelu, etenkin perinteisten alojen ja toimijoiden osalta. Tämä tarkoittaa sellaisten kestävien vaihtoehtojen ja ratkaisujen esittelemistä, jotka tekevät kestävästä valinnoista houkuttelevia ja saavutettavia. Kuten eräs haastateltavamme asiaa kuvasi:

”En mä näe, että me ollaan mitenkään irti siitä fossiilisesta maa-

ilmasta, me ollaan päinvastoin siellä houkuttelemassa heitä kaikkia ottamaan se pieni askel hiilensidontaan ja sitten sitä seuraava isompi ja sitä seuraava isompi. Eli tähän on se, mitä me saarnaamme tai mitä me koitamme houkutellessa heitä tekemään.”

Vakuuttelun lisäksi hankkeessamme mukana olevien yritysten edustajat kuvailivat, että välittäjän tehtävänä on toimia ”yhteistyön katalysaattorina”, joka tuo yhteen ihmisiä, tietoa ja moninaisia resursseja:

”Se on mun työtehtäväkin eli olla siinä kontaktipisteenä ja jos tulee jotain sellaista, mihin mä en pysty vastaamaan tai mä huomaan, että täällä on joku timantti, niin sitten otetaan meillä yhteyttä niihin, jotka osaa ja tietää tästä kyseisestä vielä enemmän ja vähän filttinä siinä toimin totta kai myöskin.”

Näiden asiantuntijoiden tehtävänä on toimia välittäjinä niin yrityksen sisällä kuin yrityksen ja ympäröivän yhteiskunnan välillä – edistäen yhteistyötä sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Monet haastattavamme eivät ainoastaan katalysoi yhteistyötä, vaan myös aktiivisesti tukevat ja sparraavat kestävyysratkaisujen kehittämisessä ja toteuttamisessa. Näiden roolien merkityksen odotetaan kasvavan entisestään tulevaisuudessa:

”No tähän ympäristökestävyyteen, niin siellä varmaan syntyy uusia ammatteja. Ja siellä varmaan syntyy coach-tyyppisiä tai valmentajatyyppejä, jotka saa muut kiinnittämään huomiota siihen, miten asioita tehdään ja millainen niiden hiilijalanjälki on tai mikä sen vaikuttavuus on ja mihin voidaan tehdä muutoksia. Mä näen, että isossa kuvassa, jos mä ajattelen koko yritystä, niin se on pitkälle tietoisuuden lisäämistä. Että meidän täytyy saada ihmiset ajattelemaan sitä ekologista toimintatapaa.”

Välittämällä on kestävyystyön muotona myös laajempi yhteiskunnallinen rooli kestävyysmurroksessa, sillä siihen sisältyy yhteinen jaettu huoli ympäristön tulevaisuudesta ja kestävyyshaasteen mittasuhteesta:

”Havaittiin, että tätä [vihreää siirtymää] ei kukaan tee yksin, vaan tässä tarvitaan näitä toimijoita yhdessä arvoketuissa. Ymmärtää toinen toisia ja nähdä se, että tästä on meille kaikille lisää hyötyä, että me tehdään yhteistyötä. Yksin tähän ei kukaan pysty, ja tässä ihan selvästi meille se hyöty on, että jos annetaan tietoa meidän näkemyksistä ja jos me vastavuoroisesti saadaan näkemyksiä, tietoa, niin sehän auttaa myös meidän bisnestä, koska me pystytään silloin paremmin identifioimaan, mistä löytyy ne

arvoketjut, jotka ovat niitä ensimmäisiä liikkujia kohti sitä vihreää siirtymää.”

Vaikka yhteinen huoli ympäristöstä yhdistää eri toimijoita, haastatteluaineistostamme nousi esille myös monia välittämiseen liittyviä jännitteitä. Eri sidosryhmien tarpeet ja näkemykset voivat olla niin erilaisia, että yhteistyön edistäminen ja yhteisten tavoitteiden määrittelemine on vaikeaa. Kansainvälisissä yrityksissä kulttuurierot ja organisatoriset haasteet, kuten eri maiden työkulttuurit, voivat myös hankaloittaa yhteisten tavoitteiden asettamista. Tämän lisäksi välittämiseen liittyy jännitteitä kestävyysviestinnän ja todellisten toimenpiteiden välillä, kuten eräs kestävyysammattilainen meille kuvasi:

”ESG:ssä [Environmental, Social, Governance] ja kestävässä kehityksessä ei ole kyse mistään viestinnällisestä tarinasta, vaan totuudesta. Tämä on asia, jolle mä olen hyvin allerginen, kun ESG:tä tai kestävästä kehitystä tarinallistetaan. On hyvä, jos ihmiset osaa viestiä suullisesti ja kirjallisesti selkeästi, se on arvo. Mutta tästä ei saa tulla minkäänlaista päälle liimattua viestintätoimistojen höpöhöpöä – kaikella tarinalla pitää olla kova totuusperusta, minkä päällä seistä. Sen takia tämä tarina terminä välillä mua vähän raivostuttaa.”

Välittäminen on olennainen osa kestävyystyön arkea ja kestävyys siirtymää, koska se yhdistää eri sidosryhmien näkemykset ja mahdollistaa toteuttamiskelpoiset ratkaisut kestävyyskysymysten edistämiseksi. Välittämisen avulla löydetään kompromisseja, jotka varmistavat, että kestävyystoimet ovat sekä taloudellisesti perusteltuja että sosiaalisesti hyväksyttäviä. Tämä kuitenkin tarkoittaa, että sovitteluratkaisut ja asteittaiset parannukset ovat välittämisen yleisimpiä tuloksia, ja johtavat harvemmin syvällisempiin systeemiin uudistuksiin. Vaikka välittämisellä on potentiaalia kestävyysmurroksen edistämässä, sen tehokkuus riippuu siitä, miten hyvin se pystyy paitsi sovittamaan yhteen eri intressejä ja tavoitteita, myös kyseenalaistamaan tarvittaessa vallitsevia toimintatapoja ja edistämään syvällisempiä muutoksia.

3.3.4 Kestävyystyö on valtavirtaistamista

[valtavirtaistaminen: kestävyiden integroiminen yrityksen kaikkiin toimintoihin ja prosesseihin; kestävyiden periaatteiden ja arvojen juurruttaminen päivittäisiin käytäntöihin ja päätöksentekoon; laaja-alainen sitoutuminen kestävyteen]

Valtavirtaistaminen on keskeinen kestävyystyön muoto, jossa kestävyys kytkeytyy yritysten kaikkiin toimintoihin ja prosesseihin. Kestävyiden

valtavirtaistaminen ei ole vain tekninen vaan myös kulttuurinen ja organisatorinen muutos, jossa kestävyiden periaatteet juurtuvat osaksi päivittäisiä käytäntöjä, työnkuvia ja päätöksentekoa. Haastatteluaineistomme perusteella valtavirtaistaminen muuttaa ihmisten jokapäiväistä työtä kaikilla organisaation tasoilla, sillä kaikkien on tärkeää tunnistaa kestävyiden keskeiset perusteet ja integroida ne osaksi työtehtäviään. Tämä prosessi luo yrityksiin painetta jatkuvaan oppimiseen ja sopeutumiseen, mutta avaa myös mahdollisuuksia kestävyysmurroksen arkipäiväistymiseen ja kestävyyshaasteisiin vastaamiseen riittävällä laajuudella.

Valtavirtaistaminen on selkeä esimerkki kestävyysmurroksen etenemisestä "kypsempään" vaiheeseen. Hankkeemme yrityksissä tämä näkyy erityisesti siinä, että kestävyyskysymysten edistäminen ei ole enää yksittäisten toimenkuvien tai yksikköjen tehtävä, vaan se integroituu yhä selvemmin kaikkiin yrityksen toimintoihin:

"Me ollaan lähdetty siitä, että on ollut aiheet, mitkä on hirveän vahvasti ajettu ja draivattu korporaatiotasolta, ja nyt meidän pitäisi päästä siihen, että ne on vähän enemmän business as usual meidän yksikkötasolla. Ollaanko me vielä siinä? En ihan näe, että ollaan, mutta se on se tavoitetilä. Ei me pystytä näkemään sitä kehitystä ja muutosta, ellei me ihan oikeasti päästä ujutamaan sitä ihan siihen päivittäiseen tekemiseen."

Kestävyyskysymysten valtavirtaistuminen ja arkipäiväistyminen näkyy siinä, että erillinen kestävyiden asiantuntijuus on käymässä vähemmän tärkeäksi. Kaikkien työntekijöiden oletetaan tuntevan oman toimenkuvansa kannalta olennaiset kestävyyskysymykset:

"Mä sanoisin ehkä enemmän niin, että ne [kestävyyskysymykset] on pikkuhiljaa uimassa osaksi kaikkia työnkuvia. Kyllä mä oikeastaan näkisin, että meidän yritys on ehkä yksi niitä harvoja, joilla on ihan aidosti ja rehellisesti mahdollisuus sanoa, että kestävyys, kestävä kehitys ja kestävä tulevaisuuden ajaminen on osa meidän jokaisen roolia ja työtehtävää."

"Meidän ajatuksena on se, että kaikki talossa jo olevat työntekijät sen [verkkokurssin kestävästä kehityksestä] suorittaa ja siitä tulee pakollinen tai kiinteä osa meidän työhöntuloprosessia. Tällä me pyritään varmistamaan se, että meillä töissä oleva ihminen tietää kestävä kehityksen teemasta yhteiskunnalliselta tasolta tietyt perusasiat ja meidän yhtiövinkkelistä tietyt perusasiat. Tämä on ehkä enemmän sitä, että saatetaan kaikki jonkunlaisen minimitietämyksen äärelle, eikä niinkään, että tällä kurssimateriaalilla kukaan saisi mitään erityistä oppiarvoa tai

sellaista substanssia mitä ehkä asiakkaalle viedään. On hirveän paljon helpompi keskustella, jos kaikilla on jonkunlainen yhteinen perusymmärrys tästä asiasta.”

Kuten eräs haastateltavamme kuvasi, ”kestävyys ui kaikkiin työkuvauskuviin”. Esimerkiksi myyjät, jotka eivät alun perin ole olleet palkattuja myymään kestävyysliittymiä palveluita, ovat huomanneet muutoksen ja tunnistavat myös itse tarpeen päivittää omaa kestävyysosaamistaan:

”Meidän myyjät esimerkiksi, jotka on tuolla teollisuuden asiakaiden rajapinnassa, ja myy erilaisia palveluja, että heidän pitäisi ymmärtää paremmin näitä [vastuullisuusasioita], että ne osaisivat puhua oikeilla termeillä, kun asiakkaat vaatii ja kysyy miten teillä on näitä asioita huomioitu. Niin että heillä olisi semmoinen luonteva lähestyminen myös siihen vastuullisuuteen, ja osaisivat puhua siitä ja kertoa, miten se meidän yrityksessä ilmenee.”

Valtavirtaistumisen myötä tarve sekä epäviralliselle että viralliselle koulutukselle kestävyyskysymyksissä on kasvanut merkittävästi. Lisäksi haastateltavien mukaan valtavirtaistamiseen tarvittavaa työvoimaa ei välttämättä ole riittävästi saatavilla, mikä voi hidastaa kestävyystavoitteiden saavuttamista. Lisäpainetta koulutusohjelmille ja riittävälle määrälle osaajia tuovat myös nuoret työntekijät, jotka voivat helposti ”äänestää jaloillaan”, mikäli heidän työnantajansa laiminlyö kestävyysliittymät kysymykset.

Valtavirtaistamista ei tule liikaa korostaa kestävyystyön muutosvoimana, sillä vaikka kestävyys tulee yhä näkyvämmäksi osaksi päivittäistä työtä, varsinaiset työtehtävät ja niiden ydinsisältö pysyvät usein samoina. Tämä tarkoittaa, että kestävyys kyllä näkyy erityisesti organisaation yleisessä työkuulttuurissa ja arvoissa, mutta ei välttämättä muuta työn perusluonnetta tai keskeisiä tehtäviä:

”Valtaosalle meidän tuotantoväkeä, niin heidän koulutuksessa ja siinä osaamisessa, mitä he tekee työssään, sillä [vastuullisuus- tai kestävyyskysymyksillä] ei ole ollut suurta vaikutusta. On ollut enemmän kyse siitä, mitä he oppivat siinä arjessa ja miten sitä eletään täällä meillä.”

Kuten muutkin kestävyystyön käytännöt, valtavirtaistaminen voi myös synnyttää jännitteitä. Kestävyys voidaan esimerkiksi valtavirtaistaa niin pitkälle, että sen seuranta ja hallinta vaikeutuu. Kun kestävyysliittymien eri osa-alueet pyritään yhdistämään, kokonaiskuva kestävyysliittymästä voi hämärtyä, koska eri osa-alueet saattavat olla vaikeasti vertailtavia ja niiden seuranta

vaatii erilaisia mittareita ja raportointitapoja. Tämän lisäksi uudet tavat edistää kestävyttä luovat erilaisia mahdollisuuksia ja epävarmuuksia, kun esimerkiksi otetaan käyttöön uutta teknologiaa tai toimintamalleja. Näiden uusien lähestymistapojen vaikutusten arviointi ja hallinta voi olla haastavaa, sillä ne voivat tuottaa vaihtelevia ja ennalta-arvaamattomia tuloksia:

”Kyllä on enemmän kiinnostusta kuin tietoa [vastuullisuusky-symyksissä], joka on toki tosi ihana ja hyvä lähtökohta, mutta se ei riitä, koska meillä ei ole aikaa. Me viedään tätä kysymystä jatkuvasti yrityksessä esille kaikissa meidän kysymyksissä, mutta onhan se vajavainen ja tämä nyt pätee mun mielestä ei vaan meihin, vaan myös ihan koko yhteiskuntaan. Me emme vielä tiedä mitä tapahtuu, kun tehdään joitakin asioita. Meillä on paljon skenaarioita tai simulaatioita, mutta mikä on todellisuus, niin sitähan on tosi hankala ennakoita. Ja sitten se, jos halutaan päästä tähän yhteen lopputulokseen, mutta me ei olla ihan varma siitä, että minkä kokoinen tai minkä näköinen se on, niin sittenhän se skouppi pitää vaan olla tarpeeksi suuri, että ihan varmasti saavutat sen jossakin määrin.”

Valtavirtaistaminen on keskeinen osa kestävyystyötä, mutta sen vaikutavuus kestävyysmurroksen edistämässä on vaikeasti arvioitavissa. Yhtäältä valtavirtaistaminen auttaa integroimaan kestävyden periaatteet ja käytännöt yritysten päivittäiseen toimintaan sekä mahdollistaa laaja-alaisen sitoutumisen kestävyteen. Lisäksi valtavirtaistaminen edellyttää uuden osaamisen kehittämistä, mikä puolestaan voi edistää innovaatioita ja tehokkuutta yrityksen toiminnoissa. Toisaalta valtavirtaistamisen vaikutus voi jäädä maltilliseksi, jos se keskittyy teknisiin parannuksiin ja tuotteiden ympäristövaikutusten optimointiin ilman syvällisempää kulttuurista ja sosiaalista muutosta. Useat haastateltavat mainitsivat kestävyden sosiaaliset ja kulttuuriset näkökulmat lähinnä työnantajan maineen yhteydessä, mikä viittaa siihen, että näitä ulottuvuuksia ei aina pidetä yhtä tärkeinä kuin teknisiä ratkaisuja. Valtavirtaistamisen onnistuminen edellyttääkin tasapainoa teknisten ja kulttuuristen muutosten välillä, jotta kestävyystoimet olisivat sekä vaikuttavia että pitkäkestoisia.

3.3.5 Kestävyystyö innostaa ja sitouttaa työntekijöitä

[innostaminen ja sitouttaminen: työntekijöiden motivointi merkityksellisten ja vastuullisten työtehtävien kautta; työntekijöiden arvomaailman huomioon ottaminen ja heidän sitouttamisensa yrityksen kestävyyspyrkimykseen]

Kestävyystyö tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua merkityk-

sellisiin ja vastuullisiin työtehtäviin, jotka parhaimmillaan edistävät sekä liiketoimintaa että ympäristön ja yhteiskunnan hyvinvointia. Haastatteleluaineistomme perusteella kestävyystyö ja kestävyyskysymysten parissa toimiminen innostavat ja sitouttavat yritysten nykyisiä työntekijöitä, mutta myös auttavat uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, sillä työntekijät haluavat yhä vahvemmin yhdistää omat arvonsa työnantajansa toimintaan ja "purposeen". Nämä merkityksellisyuden, innostuksen ja sitoutuneisuuden teemat löytävät kaukupohjaa ns. jälkiteollisen työetiikan keskusteluista, joissa ne on nähty keskeisinä työn merkityshorisontteina ja identiteetin lähteenä.³⁷ Vastuullisuus nähtiin tärkeänä kriteerinä työn valinnassa, sillä työntekijät haluavat konkreettisesti vaikuttaa työnsä kautta ympäristöön ja yhteiskuntaan:

"Juuri eilen kävin yhden uuden henkilön haastattelun ja siinä tuli ihan selvästi, kun kysyin, että mikä on sun henkilökohtainen draiveri, miksi haluat tehdä juuri tätä työtä, niin kyllä siellä tuli ihan selvästi vastauksena juuri nämä vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ja arvot. Että hän näkee, että meidän yritys pystyy auttamaan häntä tekemään vaikutusta markkinalla. Joka oli todella mukava kuulla ja linjassa sen kanssa mitä me halutaan kuulla meidän työntekijöiltä, että kyllähän meille se olisi tärkeätä, että vastuullisuuskysymykset on jollain tavalla lähellä sydäntä, koska ne on kuitenkin meidän suurin draiveri, mitä pyritään saamaan aikaiseksi."

"Kun mä olen kysynyt ihmisiltä, joita mä olen ottanut töihin, että miksi sä tulet meille duuniin, niin kyllä se vastaus on aika selkeä, että nämä nuoret haluaa vaikuttaa siihen, että miten tätä ekologisuutta ja parempaa maailmaa tehdään käytännössä. Se on paljon suurempi asia kuin se, että mitä liksaa me niille maksetaan. Se innostuneisuus ja se yhteen puuhiileen puhaltaminen, niin se on se hieno ominaisuus, josta mä olen innoissaan."

"Kyllähän se [arvopohjainen kytkös] varmasti vaikuttaa siihen, että kokee sen oman työn eri tavalla mielekkääksi ja sitoutuu siihen. Ja sitten ihmiset ihan selvästi haluaa ymmärtää, miten heidän oma työnsä kontribuoi tähän vastuullisuusasiaan. Ja siinä meillä on juuri yksi meidän sisäisen viestinnän kärki, että miten me saataisiin ihmiset sen työsuhteen elinkaaren aikana motivoitumaan vastuullisuudesta ja miettimään, että miten tämä minun työni kytkeytyy tähän isoon kuvaan, ja mikä on se mun työn merkitys meidän vastuullisuusagendan eteenpäin viemisessä."

Kestävyyteen sitoutuneet yritykset nähdään houkuttelevampina nuorille työntekijöille, jotka odottavat työnantajiltaan konkreettisia toimia vastuullisuuden edistämiseksi. Kilpailu motivoituneista ja sitoutuneista työntekijöistä on tiukkaa, ja haastatteluaineiston perusteella tutkimamme yritykset ovat saaneet merkittävää etua työmarkkinoilla siitä, että heidän työtehtävänsä vastaavat työntekijöiden arvomaailmaa ja tarjoavat mahdollisuuden osallistua aktiivisesti kestävyyspyrkimyksiin:

”Kyllähän se merkityksellisyys ylipäättensä, tai yrityksen missio on entistä tärkeämpi rekrytilanteissa. Ja juuri näihin päästöihin liittyen kysytään asioita.”

”Mäkin olen jossain vaiheessa yrittänyt rekrytoida tähän tiimiin henkilöä itselleni, niin silloinkin ihmiset halusivat meille töihin, koska se ympäristöystävällisen työn tekeminen oli linjassa omien arvojen kanssa. Että sinällään se on tosi iso valtti myös rekrytoinnin puolesta, että on helppo saada hyviä tekijöitä taloon.”

”Siis kyllähän meillä tulee olemaan pula kovista osaajista, mutta toistaiseksi meillä kyllä hakijoita riittää. Tietysti kun energia-ala on kaikkien huulilla ja juuri nämä kestävyyskriteerit tulee esille, niin tämä herättää ajatuksia niissä opiskelijoissa ja ne valitsee sitten tämän energiatekniikan. Täällä pääsee oikeasti vaikuttamaan siihen, mihin tämä maailma on menossa. Se ei ole semmoista höttöhommaa, vaan ihan käytännön tekoja sitten loppupeleissä. Ja kyllä mä olen nyt huomannut, että kaikki nuoremmat ihmiset, jotka tulee meille duuniin, niin on ne paljon fiksumpia kuin meikäläiset.”

Kestävyystyö tarjoaa mahdollisuuksia merkitykselliseen toimintaan työntekijöille, jotka arvostavat vastuullisia työtehtäviä ja yrityksen arvomaailman yhteneväisyyttä omien arvojensa kanssa. Vastuullisesti toimivat yritykset voivat erottautua positiivisesti työmarkkinoilla ja kykenevät houkuttelemaan ja sitouttamaan motivoituneita työntekijöitä. Toisaalta tämä edellyttää yrityksiltä aitoja vastuullisuustoimia, sillä epäonnistuminen työntekijöiden arvojen täyttämässä voi johtaa pettymykseen ja sitoutumisen vähenemiseen.

4. Tulevaisuuden työelämän käytännöt kestävyysmurroksen tukena

4.1 Tulevaisuusperinnön rooli kestävyysmurroksessa

Kestävän työn nykykäytäntöjen tarkastelu on tärkeää, mutta katse on suunnattava myös tulevaisuuteen ymmärtääksemme, millaisia taitoja ja toimintamalleja kestävyysmurros edellyttää. Tässä yhteydessä voimme hyödyntää *tulevaisuusperintöä* (engl. *heritage futures*), joka tarjoaa keinoja sopeuttaa yhteiskuntaa ja työelämää luonnon kantokyvyn rajoihin. Toisin kuin perinteinen kulttuuriperintö, joka keskittyy vahvemmin menneisyyden säilyttämiseen, tulevaisuusperintö tähtää kulttuurin muuntamiseen kohti kestävämpää tulevaisuutta. Se perustuu aineettomaan kulttuuriperintöön, joka koostuu ihmisten maailmankuvista, luontosuhteista, taidoista, tavoista ja toiminnasta. Tulevaisuusperintö syntyy, kun ihmiset kehittävät yhdessä arjen toimintoja ekologisesti kestävämmiksi ja merkityksellisiksi. Tällainen tulevaisuusperintö voi auttaa meitä pohtimaan ja toteuttamaan kestävyysmurrosta ja tuomaan luonnon huolenpidon osaksi arjen toimintaamme.³⁸

Vaikka kulttuuriperintö voi vahvistaa yksilöiden ja yhteisöjen kykyä sopeutua muutoksiin, se ei riitä tuottamaan tarvittavaa aktiivista muutosta. Tulevaisuusperintö puolestaan on erityinen kulttuuriperinnön muoto, joka tähtää nimenomaan ekologisten ongelmien ratkaisemiseen ja kulttuurisen kestävyysmurroksen edistämiseen. Se edustaa sekä rakentavaa että hajottavaa voimaa, sillä tulevaisuusperinnön avulla pyritään hylkäämään nykyiset kestävämmät kulttuuriset tavat ja kehittämään uusia kestävämpiä toimintamalleja. Tulevaisuusperintöön sisältyy myös uudenlaisen sivistyksen tavoittelu – ymmärrys arjen toimintojen vaikutuksista maapallon ekologiaan ja ihmisen asemasta luonnon kokonaisuudessa.³⁹

38 Siivonen 2022, 452–453

39 Siivonen 2022, 453–456

4.2 Tulevaisuusperintöverstas

Tulevaisuusperintöverstas on menetelmä, joka yhdistää tulevaisuuden-tutkimuksen, kulttuuriperinnön tutkimuksen ja kestävyystutkimuksen. Se pohjautuu Robert Jungkin ja Norbert Müllertin kehittämään toimintamalliin, jonka alkuperäisenä tavoitteena oli aktivoida tavallisia kansalaisia osallistumaan heitä itseään koskevaan päätöksentekoon ja löytämään ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin.⁴⁰ Menetelmä painottaa kulttuuristen taitojen ja toiminnan merkityksellistämistä keinoina rakentaa kestävyysmurrosta eli luoda tulevaisuusperintöä. Tulevaisuusperintöverstaassa työskennellään vaihteittain liikkuen menneisyydestä tulevaisuuteen ja takaisin nykyhetkeen. Tavoitteena on tunnistaa, mitä kulttuurimme ilmiöitä ei pitäisi säilyttää seuraaville sukupolville ja mitkä ilmiöt vaativat uusia ratkaisuja.⁴¹

Kohti jälkifossiilista työelämää -tutkimushankkeen tulevaisuusperintöverstas toteutettiin Helsingissä 3.11.2024. Työpajaan osallistui hankkeen tutkimusryhmän jäsenten lisäksi 10 toimijaa, joihin kuului tutkimukseen osallistuvien yritysten edustajia sekä muita kestävän työn parissa työskenteleviä tahoja, kuten tutkijoita, taiteilijoita ja pienyrittäjiä. Päivän tavoitteena oli tarjota osallistujille mahdollisuus pohtia kestävyiden ja kestävän työn kysymyksiä tulevaisuuden näkökulmasta.

Aamupäivän työpajaosuudessa osallistujat johdatettiin historiakerrokselle 1970-luvulle niin kutsutulla ”menneisyshyppyllä”. Tässä paritehtäväsä eläydyttiin vesistöjen tilaan yritysjohtajan ja vesistön rannan asukkaan rooleissa 1970-luvun näkökulmasta. Osallistujat kirjasiivat huolia, epävarmuuksia sekä parannusideoita näiden roolien näkökulmasta, ja jakoivat ne ensin pareittain ja sitten koko ryhmän kesken. Tämä vaihe tarjosi tilaisuuden reflektoida menneitä haasteita ja avasi keskustelua tulevaisuuden visioista. Tämän jälkeen siirryttiin ”tulevaisuushyppyyn”, jossa ryhmät loivat kaksi erilaista 2070-luvun tulevaisuuskuvaa perustuen kahteen annettuun skenaarioon: kestävämpään, vihreään tulevaisuuteen sekä epä-tasa-arvoiseen, haarautuvaan tulevaisuuteen. Osallistujat kuvailivat luomissaan tulevaisuuskuvissa toimintaympäristöä ja yritystoimintaa sekä valitsivat konkreettisia elementtejä, jotka he halusivat tuoda toivottavaan ja kestävään tulevaisuuteen.

Iltapäivän työpajaosuudessa ryhmät jatkoivat työskentelyä keskittyen toivotun tulevaisuuskuvan kollaasin luomiseen. Tämä vaihe antoi tilaa luovalle työskentelylle ja visioiden muodostamiselle lehtien kuvien, sanojen ja piirrosten avulla. Päivän viimeisessä työstöosiossa ryhmät pohtivat ja ideoivat vielä toimintatapoja ja taitoja, jotka voisivat auttaa rakentamaan ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä yritystoiminnan tulevaisuuksia. Ideoita kerättiin ja ryhmiteltiin post-it-lapuille, mikä mahdollisti monipuolisen

40 Jungk & Müllert 1981

41 Armanto ym. 2022, 222; Siivonen ym. 2022, 250

ja syvällisen tulevaisuustaitojen tarkastelun. Päivän päätteeksi ryhmät esittelivät työnsä tulokset, ja käytiin yhteinen keskustelu merkityksellisimmistä ideoista ja näkökulmista. Tulevaisuusperintöverstas mahdollisti osallistujien yhteisen pohdinnan kestävyysnäkökulmista ja tarjosi tilaisuuden lähestyä kestävästä tulevaisuudesta rakentamista monipuolisesti niin yksilöiden kuin yritysten ja yhteisöjen tasolla.

Kokonaisuudessaan tulevaisuusperintöverstas osoittautui toimivaksi menetelmäksi kestävyysteemojen käsittelyssä ja konkreettisten tulevaisuustaitojen hahmottamisessa. Työpaja tarjosi osallistujille tilaisuuden reflektoida sekä menneitä haasteita että tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tulevaisuusperintöverstaastaan kautta osallistujat pääsivät kokemuksellisesti käsittelemään kestävyysmurroksen teemoja ja työstämään yhdessä ekologista ja sosiaalista kestävyyttä tukevia ratkaisuja.

4.3 Kestävyysmurrosta edistävät tulevaisuuden työelämän käytännöt

Tarkastelimme edellä kestävyiden nykytilaa yrityksissä viiden työkäytännön valossa. Tässä luvussa jatkamme tätä käytäntölähtöistä lähestymistapaa ja tutkimme, miten erilaiset toimintamallit ja valinnat voivat edistää tai hidastaa tulevaisuuden työelämän kestävyysmurrosta. Tulevaisuusperintöverstaassa yhteisesti tuotetut näkemykset tulevaisuuden kestävästä työn edellytyksistä tarjoavat meille arvokkaan pohjan, jota hyödynnämme tarkastellessamme tulevaisuuden työelämän käytäntöjä sekä kestävyysmurrokseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.⁴²

Hyödynnämme tulevaisuusperintöverstaasta tulosten jäsentelyssä James Robertsonin teoksessa *The Sane Alternative* (1983) esitettyjä ajatuksia kestävyysmurroksen edistämisestä. Robertsonin esiintuomat näkökulmat tarjoavat hyödyllisen viitekehyksen, jonka avulla voimme hahmottaa erilaisia kestävyysmuutokseen vaikuttavia toimintatapoja tulevaisuuden työelämässä.⁴³

4.3.1 Tulevaisuuden kestävä työ on hidastamista

[hidastaminen: kestävämmien kehityskulkujen, järjestelmien ja käytäntöjen tarkoituksellista hidastamista, jotta niiden kuormittava vaikutus vähenee ja samalla avautuu tilaa kestävämmille ratkaisuille]

42 Olemme joissakin kohdissa muokanneet yksittäisiä tulevaisuusperintöverstaasta keskustelujen sitaatteja niiden luettavuuden parantamiseksi.

43 Robertsonin kuva *The Sane Alternative* -kirjassaan (1983) rooleja, joita ihmiset voivat omaksua kestävyysmurroksen aikana, kuten vanhoja rakenteita hajottavat purkajat, uutta luovat rakentajat, vanhasta irtautumaan auttavat vapauttajat sekä ihmisten elämäntyyliin muutosta tukevat mahdollistajat.

Kestävyyismurroksen alkuvaiheessa hidastaminen on erityisen tärkeää, sillä planeetan kantokyvyn rajat on jo ylitetty ja ympäristökuormitus kasvaa edelleen. Hidastaminen tarjoaa yhteiskunnalle lisää aikaa kehittää kestävämpiä tapoja elää ja työskennellä. Tulevaisuuden kestävä työmuoto on hidastaminen, mikä tarkoittaa esimerkiksi työn jakamista tai työajan lyhentämistä, mikä vähentää luonnonvaroja kuluttavan työn määrää ja vapauttaa resursseja vähemmän kuormittavien työmuotojen ja elämäntapojen kehittämiseen ja toteuttamiseen. Hidastaminen voi olla myös aktiivinen toimintatapa työelämässä. Työntekijät ja organisaatiot voivat edistää hidastamista muuttamalla rakenteita ja käytäntöjä kestävämpään suuntaan, esimerkiksi korostamalla työn laatua ja hyvinvointia eli siirtämällä painopistettä pelkästä tuottavuudesta työn merkityksellisyyteen ja kestävyyskäsitteeseen. Lisäksi tietoisuuden lisääminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen ovat keskeisiä keinoja luoda kulttuurista muutosta, jossa hidastaminen nähdään osana vastuullisempaa ja merkityksellisempää työelämää.

Hidastaminen ei ole uusi työelämän ilmiö, vaan se on vuosien varrella saanut moninaisia muotoja ja ilmentymiä, kuten "downshifting" ja viime aikoina esiin noussut "quiet quitting". Näitä ilmiöitä yhdistää pyrkimys irrottautua jatkuvasta kiireestä ja tehokkuuspaineista kohti tasapainoisempaa elämää ja arvoja, jotka tukevat sekä yksilön että ympäristön hyvinvointia. Hidastamiseen liittyvät liikkeet ja ajattelutavat, kuten "slow food", "slow productivity", "slow living" ja "slow knowledge", korostavat kiireettömyyden ja laadun merkitystä niin työelämässä, päätöksenteossa kuin arjessakin. Näiden suuntausten tavoitteena on edistää kestävämpiä toimintatapoja, jotka vähentävät ympäristökuormitusta ja tukevat työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja yhteisöllisyyttä.

Tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa hidastamiseen liittyvät teemat nousivat esiin monissa eri yhteyksissä. Esimerkiksi hitaan päätöksenteon merkitys herätti pohdintaa kestäväyyismurroksen monimutkaisuuteen liittyen. Keskusteluissa pohdittiin, hidastaako monimutkaisuus tärkeiden muutosten toteuttamista, ja onko päätöksenteon hidastuminen aina haitallista, vai voisiko siitä olla myös hyötyä kestävien ratkaisujen saavuttamisessa. Hidastamiseen liittyvät teemat nousivat esille myös esimerkiksi työmatkustamiseen sekä "tylysyystaitoihin" liittyen:

"Hitaan liikkumisen matkatoimistot, koska jos olette yrittäneetkään vaikka maitse reissata hyvin pitkiä matkoja kansainvälisesti, niin tällä hetkellä se vaatii ihan oman työviikon, että selvität kaikki ne liput ja majoitukset."

"Joku marjojen poimiminen, niin sehän voi olla lapselle ihan älyttömän pitkävetelistä hommaa, mutta nyt muksut kasvaa sel-

laisessa mielettömässä ärsyketulvassa, että saat dopamiinit tosi nopeasti – että tylsyyttäkkin pitäisi pystyä oppia sietämään.”

Hidastaminen tukee työelämän kestävyysmurrosta vähentämällä ympäristöä ja yhteiskuntaa kuormittavia käytäntöjä, edistämällä kestävää työtä ja kulutusta sekä tukemalla kulttuurista muutosta kohti vähemmän kiireistä, mutta merkityksellisempää ja vastuullisempaa työelämää. Se on myös tärkeä ensiaskel, joka vapauttaa aikaa ja tilaa reflektiolle, oman toiminnan muuttamiselle sekä kestävämpien ratkaisujen kehittämiseksi.

4.3.2 Tulevaisuuden kestävä työ on hallittua ja oikeudenmukaista purkamista

[purkaminen: kestävämmien järjestelmien ja rakenteiden hallittua ja oikeudenmukaista alasajoa sekä kestäväntöytä yhteiskuntaa ylläpitävien käytäntöjen purkamista]

Kestävyysmurroksen aikana purkaminen on välttämätöntä, sillä kestävämmistä työelämäarakenteista, toimintamalleista ja riippuvuuksista (kuten fossiilisten polttoaineiden käytöstä) on vähitellen luovuttava. Purkaminen ei koske vain teollisia rakenteita, vaan se ulottuu myös taloudellisiin ja sosiaalisiin käytäntöihin, jotka ylläpitävät kestäväntöytä kehitystä. Tulevaisuuden kestäväntöyden muotona purkaminen kohdistuu erityisesti energiantensiivisiin teollisuudenaloihin ja kulutuskeskeisiin liiketoimintamalleihin ja elämäntapoihin. Purkaminen kattaakin fyysisten rakenteiden alasajon lisäksi myös kestävyysmurrosta heikentävät käsitteelliset ja kulttuuriset rakenteet ja ajatusmallit. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi korkeaan työllisyyteen ja talouskasvuun keskittyvien rakenteiden ja käytäntöjen uudelleenarviointia sekä palkkatyöriippuvuudesta irtautumista. Tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa purkamisen välttämättömyys nousi esiin monin eri tavoin:

”Kyllä maailma varmaan sinänsä voi olla ilman sekä ihmiselle että luonnolle haitallista työtä. On sellaista työtä, mitä ei voisi tehdä enää, mutta toisaalta on tosi paljon työtä, mitä pitäisi tehdä, mutta mitä ei tehdä – hoivatyötä, kulttuurityötä ja sellaista.”

”Koska suuri osa kaikesta työstä ja tuotannostahan on vaan ja ainoastaan haitallista...eikä sitä pitäisi tehdä.”

Purkaminen tuo väistämättä mukanaan myös kielteisiä vaikutuksia. Epävarmuutta aiheutuu erityisesti niille, joiden työmarkkina-asema ja toimeentulo ovat vahvasti sidoksissa vanhoihin rakenteisiin ja toimintamalleihin, jotka murenevat ja vievät mukanaan osan työpaikoista. Tämä voi synnyttää vastarintaa erityisesti niillä toimialoilla ja niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka ovat vahvasti riippuvaisia nykyisistä rakenteista.

Haavoittuvimmille ryhmille, kuten esimerkiksi ikääntyneille, vähemmän koulututtuneille tai kasvukeskusten ulkopuolella asuville, purkamisen voi aiheuttaa erityisen suuria haasteita, sillä heidän mahdollisuutensa sopeutua ja löytää uusia työmahdollisuuksia ovat usein rajalliset. Purkamisen onnistumiseksi ja hyväksyttävyyden takaamiseksi onkin olennaista huomioida oikeudenmukaisuuden näkökulma ja tarjota tukea työntekijöille sekä kokonaisille toimialoille, jotta heidät saadaan mukaan kestävyysmurrokseen aktiivisiksi toimijoiksi. Myös tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa tunnistettiin purkamiseen liittyvät haasteet:

”Mitä se siirtymä tarkoittaa yritykselle, jos se ei ole ollut kestävällä pohjalla? Miten sitä pystytään tukemaan, onko prosesseja, joilla yritykset voi muuttaa koko toimintatapansa, lopettaa tai tehdä muuta? Jos ihmisiä pelottaa sen oman elinkeinonsa puolesta...”

Kestävyysmurros, erityisesti olemassa olevan purkamisen, tuo mukanaan epävarmuutta, jännitteitä ja vastarintaa. Tämän vuoksi työpajamme keskusteluissa keskeiseen rooliin nousivat tunne- ja vuorovaikutustaidot sekä empatia, sillä näiden taitojen avulla muutosta voidaan käsitellä rakentavasti ja lieventää vastarintaa:

”Se, että ymmärrät sitä vastapuolen perspektiiviä, ja se vaatii tietenkin niitä tunne- ja vuorovaikutustaitoja.”

”Sellainen empatiakyky, toisen ymmärtämisen taidot, sovittelu ja keskinäinen kuuntelu.”

Vaikka purkamisen aiheuttaa väistämättä huolta tulevasta, se avaa samalla mahdollisuuksia luoda uutta ja kestävämpää työelämää ja yhteiskuntaa. Luopuminen voi olla myös saamista – esimerkiksi lisää aikaa ja mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Parhaimmillaan, suunnitelmallisesti ja oikeudenmukaisesti toteutettuna, kestävämmistä rakenteista luopuminen ei ole vain tuhoavaa, vaan tulevaisuudenuskoa vahvistavaa tilan raivaamista kestävämmille työn muodoille.

4.3.3 Tulevaisuuden kestävä työ on nykyisen parantamista ja uudistamista

[Nykyisen parantaminen ja uudistaminen: olemassa olevien järjestelmien ja rakenteiden päivittämistä ja parantamista niin, että ne tukevat kestävyystavoitteita]

Kestävämmien käytäntöjen hidastaminen ja purkamisen vievät aikaa, joten nykyjärjestelmää on tarpeen myös ylläpitää ja päivittää, jotta kestävyysmurros voi edetä hallitusti. Nykyisen parantaminen ja uudistaminen

tarkoittaa olemassa olevien järjestelmien ja rakenteiden kehittämistä kestävämmiksi, mikä auttaa sopeutumaan kestävyysmurroksen mukanaan tuomiin muuttuviin olosuhteisiin etenkin lyhyellä aikavälillä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksissä resurssi- ja energiatehokkuuden parantamista sekä kiertotalouden edistämistä, ja laajemmin yhteiskunnallisesti politiikkatoimien päivittämistä siten, että ne tukevat vähähiilistä taloutta ja edistävät osallisuutta ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Tämä uudistamisprosessi perustuu siihen, että työelämän nykikäytännöistä tunnistetaan ne osa-alueet, joita voidaan ja kannattaa edelleen kehittää ja muokata tukemaan kestävyystavoitteita:

”Tässä [tulevaisuusperintöverstaassa] haetaan varmaan jotakin vallankumouksellista tai uutta ja ihmeellistä, mutta samalla kaikessa läsnä on se, että mitä hyvää tässä on tällä hetkellä, minkä hyvän päälle voi rakentaa lisää.”

”Aina ei tarvitse rakentaa uutta, yritykset voi hyödyntää olemassa olevaa. Eli esimerkiksi ajatus siitä, että aina pitäisi vaan rakentaa uusia rakennuksia. Pitäisi enemmän pystyä hyödyntämään sitä, mitä jo on olemassa, koska ei ole kestävää koko ajan tehdä jotain nollasta.”

Nykyisen parantaminen ja uudistaminen on jatkuva prosessi, jossa jatkuvalla oppimiselle on keskeinen rooli. Työelämässä tämä tarkoittaa jatkuvaa kouluttautumista sekä kestävyysmurrosta tukevien uusien kompetenssien ja toimintatapojen kehittämistä ja omaksumista. Tulevaisuusperintöverstaassa korostettiin jatkuvan oppimisen merkitystä esimerkiksi seuraavasti:

”Sivistys, jatkuva oppiminen ja yrityksillä tai kella tahansa yksilöllä täytyy olla jatkuva kyky muuttua ja sopeutua. Jos kuljetaan kohti kestävyyttä, niin yritystoiminta, joka ei ole todellisesti kestävä, se ei voi jatkua.”

Nykyisen parantaminen ja uudistaminen ovat tulevaisuuden kestävä työmuotona keskeinen keino hyödyntää jo olemassa olevia rakenteita ja käytäntöjä. Tämä mahdollistaa joustavan ja asteittaisen siirtymän, jossa vältetään turhan äkilliset muutokset, hyödynnetään olemassa olevaa osaamista ja resursseja sekä samalla voimaannutetaan ihmisiä ja organisaatioita kestävyysmurroksen aktiivisiksi toimijoiksi.

4.3.4 Tulevaisuuden kestävä työ on uuden rakentamista

[uuden rakentaminen: uusien kestävien yhteiskuntarakenteiden, käytäntöjen sekä ajattelumallien luomista, jotka tukevat

ihmisten ja ympäristön hyvinvointia]

Kun kestävämpiä rakenteita ja käytäntöjä on hidastettu, purettu sekä parannettu ja uudistettu, syntyy tilaa uuden rakentamiselle. Uuden rakentaminen on olennainen osa kestävyysmurrosta, sillä pelkkä vanhojen rakenteiden purkaminen ei riitä – tarvitaan myös kokonaan uusia kestävämpiä toimintamalleja ja tapoja työskennellä ja elää. Uuden rakentamisessa ollaan kuitenkin vielä monin osin alkutaipaleella, sillä selkeää kuvaa yhden maapallon rajoissa toimivasta työelämästä ei ole vielä kyetty tarkentamaan. Näin ollen uuden rakentamisessa on tulevaisuuden kestävä työn muotona kyse ennen kaikkea moninaisista kokeiluista, oppimisesta, harha-askelista ja onnistumisista, jotta ihmistoiminta asettuu planeetan rajoihin.

Myös tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa tulevaisuuden työelämästä ja yhteiskunnasta ilmeni samankaltaista epävarmuutta, alustavia näkymiä sekä vasta hahmottuvia mahdollisuuksia, joihin on toistaiseksi vaikea tarttua kunnolla kiinni:

”Se [yritysten] arvoketju olisi myös hajautettu sen paikallisyhteisön kaikille tasoille. Saako tästä kiinni? Se ei ole konkreettinen esimerkki, mutta en mä tiedäkään, kun ei semmoista vielä ole. Tai on niitä varmaan erilaisia aihioita ollut.”

”Eli juuri tällaisia ratkaisuja, joita me ei nyt pystytä edes kuvittelemaan. Voi syntyä myös ihan uusia juttuja, jotka mahdollistaa sitä [ilmastonmuutokseen] sopeutumista. Nyt me ei pystytä välttämättä edes kuvittelemaan, että mitä se on käytännössä.”

Tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa uuden rakentaminen osana kestävyysmurrosta ja kestävää työelämää ei painottunut niinkään uusien teknisten ratkaisujen kehittämiseen tai uusien työpaikkojen luomiseen. Keskusteluissa nousi pikemminkin esiin laajempi tarve sellaisille yhteiskunnallisille rakenteille, jotka vähentäisivät riippuvuutta palkkatyökeisistä malleista ja luonnonvaroja kuluttavasta työstä. Keskustelujen perusteella tämä voisi tarkoittaa siirtymistä kohti toimintamalleja ja elämäntapoja, jotka painottavat enemmän omavaraisuutta, paikallisuutta ja yhteisöllisiä ratkaisuja:

”Mä tarjoan ratkaisuksi metsäpuutarhoja, jotka on biodiversiteetin, resilienssin ja hiilinielun kannalta erinomaisia. Ne tuottaa ruokaa ja on myöskin vahvoja sosiaalisia ympäristöjä. Soveltuu kaikkiin ympäristöihin eli voi skaalata mihin tahansa ilmasto-työhyökkeeseen tai paikallisolosuhteeseen.”

”Hajautettu kotikoulujärjestelmä, jossa kylän lapset oppivat täyttämään tarpeensa ja hoitamaan ympäristöään.”

”Ajattelen, että jos tällaisessa maailmassa voi myös syntyä sellaisia ihmisten epävirallisia auttamisverkostoja tai sellaisia sosiaaliin suhteisiin perustuvia itsejärjestäytyviä auttamisverkostoja. Että tavallaan syntyy tällaisia omia korvaavia varjoyhteisöjä.”

Uuden rakentamisessa korostuu yksilöiden ja yhteisöjen valmius ja halukkuus kehittää monipuolisia arkielämän taitoja sekä vähentää riippuvuutta palkkatyökeskeisistä rakenteista. Tämä mahdollistaisi joustavan toiminnan myös epävakaisissa yhteiskunnallisissa oloissa ja edistäisi sopeutumisen- ja uusiutumiskykyä. Tulevaisuusperintöoverstaan keskustelujen pohjalta on ilmeistä, että kestävyysmurroksen haasteena ei ole ainoastaan uusien teknologioiden synnyttämien ”viherkaulustyöpaikkojen” luominen, vaan myös laajemman yhteiskunnallisen ja kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen ja itse työn käsitteen uudelleenmäärittäminen. Muutos voi kuitenkin edetä paitsi odottamattomilla, myös kestävyyskannalta haitallisilla tavoilla. Koska uuden rakentaminen on vielä alkuvaiheessa, on vaikea ennustaa, mihin suuntaan kehitys etenee ja millaisia tuloksia se lopulta tuo mukanaan.

4.3.5 Tulevaisuuden kestävä työ on mahdollistamista

[mahdollistaminen: työntekijöiden ja kansalaisten tukemista ja voimaannuttamista kehittämään taitojaan, oppimaan uusia toimintamalleja sekä ottamaan aktiivisemmin hallintaa omasta elämästään ja osallistumaan kestävyysmurroksen edistämiseen]

Mahdollistaminen on olennainen osa kestävyysmurrosta, sillä kestävä kehityksen suunnan muuttaminen hidastamalla, purkamalla ja uudistamalla edellyttää, että yksilöillä on tarvittavat taidot ja valmiudet omaksua uusia kestävämpiä toimintatapoja. Kyse on tässäkin jatkuvasta oppimisesta, uudenlaisten ajattelutapojen omaksumisesta sekä oman kestävyysosaamisen kehittämisestä. Samalla tarvitaan uusia osallistavia rakenteita ja päätöksentekotapoja, jotka tukevat kansalaisten ja yhteisöjen aktiivista osallistumista, kuten tulevaisuusperintöoverstaan keskusteluissa korostettiin:

”Vaikka miten Suomessa lainsäädäntöprosessi menee (lausuntokierrokset), niin siinä ei juurikaan sitä yksilöä oteta mukaan.”

”Se valtiollinen hallintarakenteen olisi jalkautettu paikallisyhteisöihin, että ne olisivat enemmän autonomisia ja toimisivat yh-

teisellä arvopohjalla.”

”Sosiokratia, joka perustuu siihen, että päätökset tekee ne, joihin päätettävät asiat vaikuttaa. Ja sosiokratiaan on sisäänrakennettuna kaikkien kuulluksi ja nähdyksi tuleminen.”

Työelämässä mahdollistamisessa on kyse siitä, että työntekijöille annetaan aikaa ja resursseja kehittää omaa osaamistaan ja kouluttautua muuttuviin työelämän vaatimuksiin. Tämä voi tarkoittaa joustavia työaikajärjestelyjä sekä jatkuvan oppimisen tukemista, mikä auttaa työntekijöitä kehittämään valmiuksiaan paitsi työelämän muutoksiin myös kestävän ja merkityksellisen elämän rakentamiseen:

”Pitäisi olla yhteiskuntaoppimisen ja koulutuksen kannalta myös mahdollisuus, jossa voit olla vaikka vuoden töissä, sitten opiskella pari kuukautta, ja olla taas vuoden töissä. Olisi jonkinlaista syklisyyttä myös sen oppimisen ja tekemisen välillä.”

”Ei opiskella, jotta oltaisiin työntekijöitä, vaan opiskellaan, jotta oltaisiin kansalaisia.”

”Varmaan käsityöläistaidot ja kansalaistaidot on jossakin roolissa.”

Jotta kestävyysmurros mahdollistuu, on tärkeää kehittää työntekijöiden ja kansalaisten erilaisia taitoja ja kompetensseja. Tulevaisuusperintöoverstaan keskusteluissa korostettiin, että tarvitsemme erityisesti sellaisten taitojen kehittämistä, jotka tukevat ihmisten välistä yhteistyötä, ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä:

”Tuohon sivistykseen liittyy myös yksilön kehittyminen, mutta osana yhteisöä – että se yksilön kehitys tukee myös sitä yhteisön kehitystä. Koulutus on suuressa roolissa, mutta myös uudenlaisten näkökulmien arvostaminen, moniäänisyys, kuuntelu ja keskustelu.”

”Jos ajatellaan, että pitää saada globaali muutos aikaiseksi, niin sitten varmaan pitää osata toimia ihmisten kanssa, jolloin sovitelun ja keskinäisen kuuntelun taidot on tärkeitä.”

Tulevaisuuden kestävän työn muotona mahdollistamisessa on kyse sekä yksilöllisten taitojen ja osaamisen kehittämisestä että yhteisistä oppimisprosesseista, joissa korostuvat jaettu vastuu, luottamus ja kyky toimia yhteistyössä epävarmuuden keskellä. Kestävyysmurroksessa eteneminen edellyttää, että yksilöt, yhteisöt ja organisaatiot sitoutuvat ja kykenevät toimimaan yhdessä ja kantavat vastuuta muutoksesta. Mahdollistaminen

ei ole pelkästään sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin, vaan se on myös aktiivinen tapa luoda ja rakentaa yhdessä kestävämpää tulevaisuutta.

4.3.6 Tulevaisuuden kestävä työ on kestävyiden paradigmaattista muuttamista

[paradigmaattinen muutos: ajattelutapojen ja arvojen perustavanlaatuisesta muuttamisesta, joka mahdollistaa kestävä tulevaisuuden rakentamisen; uusi paradigma on osittain tai kokonaan ristiriidassa väistyvän paradigman kanssa, mikä synnyttää jännitteitä]

Paradigmaattinen muutos on olennainen osa kestävä tulevaisuuden tavoittelua. Tämä muutos tarkoittaa syvää ja laajamittaista siirtymää ajattelutavoissa ja arvoissa, jotka ovat ohjanneet yhteiskuntaa ja taloutta kestävämmään suuntaan jo vuosikymmenien ajan. Kyse ei ole vain yksittäisten toimien muuttamisesta, vaan kokonaisvaltaisesta ajattelumallien muutoksesta, joka ulottuu yksilöiden ja yhteisöjen tasolta laajempiin yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Kestävä tulevaisuuden rakentaminen vaatii siirtymistä arvoihin ja käytäntöihin, jotka ylittävät perinteiset taloudelliset ja tehokkuuteen perustuvat tavoitteet ja tukevat näin paremmin ympäristön ja yhteiskunnan pitkän aikavälin hyvinvointia. Tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa paradigmaattinen muutos nousi esille erityisesti tarpeena tarinoiden ja puhetapojen muuttamiseksi:

”Sen hahmottaminen, että kaikki on tarinaa. Ne on toisaalta vain tarinoita, mutta toisaalta, koska kaikki on tarinaa, niin kertomalla se tarina toisin me voidaankin muuttaa sitä. Me ei anneta minkään tarinan hallita, koska kenelläkään ei ole totuutta”

”Narratiivit, erityisesti erilaisten medioitten näkökulmasta, että mikä on arvokasta, mitkä yhteisöt, ketkä ihmiset ja minkälainen elämä on arvokasta.”

”Se muutos täytyy olla ajatteluun ja kieleen ja kulttuuriin liittyvä muutos ensisijaisesti. Se sisältäisi systeemisen muutoksen ja yksilöllisen muutoksen ja ympäristötoimet.”

Tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa korostui myös tarve laajentaa ajattelua ja päätöksentekoa ihmiskeskeisyydestä kohti vahvempaa ekosentrisyyttä, jossa luonnon hyvinvointi asetetaan etusijalle kestävämmän tulevaisuuden rakentamisessa:

”Monilajisuus ja ei-inhimillisen maailman läsnäolo. Tämähän on nyt hyvin ihmiskeskeistä.”

”Luonnolliset mekanismit, ympäristömekanismit, otetaan yhteiskunnan järjestämiseen malliksi.”

”Luonnonvarojen kohteleva samoin kuin taloudellisten varojen. Tietyissä konteksteissa se voi olla toimiva työkalu, koska se talous on sellainen ehdoton raja-arvo, niin entä jos se luonnonvarakin olisi?”

Myös yritystoimintaan, talousjärjestelmään ja työntekoon toivottiin paradigmaattisia muutoksia eli perinteisten taloudellisten tavoitteiden kyseenalaistamista sekä kestävämpien toimintamallien omaksumista:

”Tarvitaan jotenkin uusi arvomaailma, missä olisi valittu uusi talousjärjestelmä. Että se työ ymmärrettäisiin laajemmin – kaikki se kotityö ja muunlainen työ – missä päästään pois tästä palkkatyöehtoksesta.”

”Yrityksissä voisi olla päätöksenteossakin joku toimija, joka edustaa sitä ympäristöä tai luontoa.”

”Sen yrityksen arvoketjun pilkkominen pois sieltä rahakeskeisyydestä. Se vaatisi uusia kielellisiä ilmaisuja ja uutta kulttuuria – enemmän kuin vain uutta liiketoimintaa.”

Paradigmaattisen muutoksen kautta perinteiset käsitykset tuottavuudesta, kasvusta ja tehokkuudesta joutuvat tarkastelun alle, ja tilalle nousevat arvot, jotka painottavat ekologista kestävyyttä, sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Vaikka paradigmaattinen muutos arvoissa ja ajattelutavoissa on vasta alkutekijöissään, sen onnistuminen on keskeistä kestävyysmurroksen toteutumisessa. Tämän muutoksen vauhdittaminen edellyttää aikaa, kokeiluja, oppimista ja joustavuutta omaksua uusia käytäntöjä, jotka eivät perustu vanhoihin kasvu- ja kulutuskeskeisiin malleihin.

4.3.7 Tulevaisuuden kestävä työ on muutoksen johtamista ja tulevaisuuden luotaamista

[muutoksen johtaminen ja tulevaisuuden luotaaminen: kestävyysmurroksen kokonaisvaltaista suunnittelua, toteutusta ja hallintaa; pitkän aikavälin tavoitteiden asettamista ja riskien ennakoimista]

Muutoksen johtaminen ja tulevaisuuden luotaaminen ovat keskeisiä elementtejä kestävyysmurroksessa, sillä kestävä työelämä vaatii suunnitel-

mallista, mutta myös joustavaa ohjausta sekä kykyä ennakoida tulevia haasteita ja mahdollisuuksia. Teknisen prosessin sijaan tulevaisuuden kestäväen työn johtamisessa on kyse kokonaisvaltaisemmasta otteesta, johon kuuluu olennaisesti myös pohdinnat siitä, millaista työelämää haluamme rakentaa. Tämä vaatii kykyä yhdistää erilaisia näkökulmia, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita sekä valmiutta sopeutua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa korostui, että tulevaisuushorisontti on monilta osin hämärän peitossa, mikä tekee tulevaisuuden kestävien ratkaisujen etsimisestä haasteellista. Siksi ratkaisuja kannattaa etsiä paitsi tulevaisuutta luotaamalla myös historiasta oppien:

”Onko historian tunteminen itse asiassa ihan tärkeä taito? Tuntuu, että usein ajatellaan tulevaisuutta tai visioidaan, että keksitään uutta, niin siinä voi olla semmoinen, että lähdetään ikään kuin tyhjiöstä. Tai keksittäisiin jotain, mitä ei ole itseasiassa jo keksitty tai jopa käytetty joskus aikaisemmin.”

”Jos kaikkea tehdään vähemmän, jotta voidaan olla kestäväällä tiellä, niin sitä aikaa todennäköisesti laitetaan teknologisiin laitteisiin ja kulttuuriin, ehkä sosiaaliseen kanssakäymiseen – mutta en mä tiedä, kun ei tämä suunta näytä siltä.”

Tulevaisuuden työelämä vaatii myös uusia taitoja ja osaamista. Tämä korostaa muutoksen johtamisen ja tulevaisuuden luotaamisen merkitystä, jotta työntekijät ja yhteisöt olisivat kyvykkäitä sopeutumaan ja menestymään kestävyysmurroksen haasteissa. Tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa nousi esiin tarve päivittää nykyisiä koulutusjärjestelmiä vastaamaan näitä uusia kompetensseja ja ajattelutapoja:

”Nyt me hirveästi pohistään siitä, että tulee kaiken maailman uusia ratkaisuja, mutta ei meillä ole faktisesti osaajia. Eikä meidän koulutusjärjestelmää ole mitenkään uudistettu sillä tavalla, että oikeasti meillä voisi tulevaisuudessa olla osaajia.”

”Uusia taitoja tarvitaan ja uudenlaisia toimialoja syntyy, koska sehän on yritysten näkökulmasta myös oleellista, että on uutta liiketoimintaa, kun maailma muuttuu, niin sitten syntyy myös uusia toimialoja. Tällä hetkellä esimerkiksi koulutusjärjestelmä Suomessa ei vastaa siihen tarpeeseen.”

Päätöksenteon osalta korostui, että kestävyysmurroksen johtaminen ja suuntaaminen edellyttää entistä kokonaisvaltaisempaa ja moniäänisempää päätöksentekoa. Keskusteluissa nousi esiin tarve kehittää uusia päätöksentekorakenteita ja -prosesseja, mutta samalla myös tarve lisä-

tä nykyisten päätöksentekijöiden – niin virkamiesten, poliitikkojen kuin muidenkin tahojen – ymmärrystä ja osaamista kestävyyskysymyksistä:

”Kun me puhutaan systeemeistä ja tulevaisuuksista, niin sitten tämä pitää linkittää siihen moniäänisyyteen ja kuuntelemiseen siinä mielessä, että me ei tehdä niitä päätöksiä vaan meidän etuoikeutetusta asemasta.”

”Holistinen lainsäädäntö, joka edistää vihreää siirtymää. Esimerkiksi jos ajatellaan vaikka maankäyttöä, niin tällä hetkellä on joku 20 eri lainsäädäntökehikkoa, jotka keskittyy siihen samaan asiaan, mutta eri kulmista. Pitäisi katsoa holistisesti sitä kokonaisuutta.”

”Se ymmärrys ilmastonmuutoksesta, luontokadosta ja niiden seurauksista, niin tämäkin pitäisi saada myös ihan virkamiestasolle ja poliittiselle johdolle, mutta myös yritysjohtajille. Jos se ymmärrys lisääntyisi näillä tasoilla, niin olisi ehkä mahdollista kehittää tai viedä eteenpäin tätä muutosta myös sitä kautta.”

Globalisaation ja globaalin oikeudenmukaisuuden teemat nousivat myös esiin tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa. Kestävä työelämä ei voi rakentua vain paikallisten ratkaisujen varaan, vaan sen tulee huomioida globaali vastuu ja mahdollisuus luoda oikeudenmukaisempaa tulevaisuutta kaikille. Muutoksen johtamisessa ja tulevaisuuden luotaamisessa tämä tarkoittaa kykyä ymmärtää ja ottaa huomioon eri maiden ja alueiden erityispiirteet sekä sovittaa ne osaksi kestävyysmurroksen kokonaisuutta:

”Jos osakeyhtiölain tarkoituspäykälä olisi muutettu ja osakeyhtiöiden tarkoitus olisi tuottaa hyvinvointia kaikelle elolliselle. Tämä olisi globaalisti kansainvälisillä sopimuksilla aivan laissa.”

”Tietty omavaraisuuden ja paikallisuuden ideaali, niin onko se miten pitkälle mahdollinen tai realistinen? Ja putoaako jotkut jossain pois kyydistä, globaalisti ajatellen?”

Tulevaisuusperintöverstaan keskusteluissa näkökulma laajeni lopuksi sivistykseen ja sen merkitykseen osana kestävyysmurrosta. Sivistys ei tarkoita pelkästään tietojen ja taitojen omaksumista, vaan myös laajempaa kykyä ymmärtää maailman monimutkaisuutta sekä kykyä toimia eettisesti ja vastuullisesti muuttuvassa maailmassa:

”Mikäli meillä ei ole sitä sivistystä, ymmärrystä, taitoa kuunnella ja tehdä konsensusta, niin ei voida tehdä viisaita poliittisia pää-

töksiä.”

”Miten me päästään järkevämpiin ratkaisuihin, niin nähtiin läpileikkaavana sivistys, että vain sitä kautta me voidaan päästä eteenpäin kohti kestävyyttä. Koska me ei saada lainsäädäntöä, muutoksia eikä viisaampia päättäjiä, ellei me äänestetä sinne viisaampia päättäjiä tai mikä päätöksentekojärjestelmä meillä onkaan.”

”Mulla herää aina se kysymys, että miten teknologia ja sosiaalinen media ja muu voisi olla ratkaisu. Onko jotain, mitä voitaisiin teknologian saralla tehdä tämän sivistyksen tukemiseksi?”

Muutoksen johtaminen ja tulevaisuuden luotaaminen kestävyysmurroksessa vaativat kykyä yhdistää monia näkökulmia, taitoja ja arvoja sekä rohkeutta navigoida epävarmuuden keskellä. Tulevaisuusperintövertaantaa keskusteluissa kävi ilmi, että kestävyysmurros edellyttää kykyä katsoa sekä menneeseen että tulevaan. Samalla on tärkeää tunnistaa, että kestävyysmurroksessa menestyminen vaatii uudenlaista osaamista ja päätöksentekoa, joka kykenee huomioimaan myös globaalin vastuun ja edistämään oikeudenmukaisuutta. Kestävyysmurroksen johtaminen ja tulevaisuuden suuntien luotaaminen ei ole vain tekninen tai taloudellinen kysymys, vaan ennen kaikkea kokonaisvaltainen sivistyksen haaste.

5. Yhteenveto ja keskustelua

Kohti jälkifossiilista työelämää -hankkeen tavoitteena oli tutkia, miten ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työn muodot kehittyvät kestävyysmurroksen aikakaudella. Pureuduimme siihen, miten tämä murros vaikuttaa työn rakenteisiin ja käytäntöihin. Tutkimme suomalaisissa yrityksissä kehitteillä olevia käytäntöjä ja kokeiluja, joiden avulla pyritään vastaamaan kestävyysasteisiin. Erityisenä painopisteenä oli työn ekologinen kestävyys, jossa pyritään huomioimaan planeetan ekologiset reunaehdot ja vähentämään aineellisten resurssien kulutusta. Hahmottelimme myös ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä työlämän tulevaisuutta ja pohdimme, millaisia uusia työn muotoja ja käytäntöjä tämä tulevaisuudenkuva voisi sisältää.

Nykypäivän kestävyystyön käytännöistä tunnistimme viisi keskeistä toimintaa, jotka edistävät työelämän kestävyysmurrosta: mittaaminen ja seuranta, jatkuva parantaminen ja kehittäminen, välittäminen, valtavirtaistaminen sekä innostaminen ja sitouttaminen. Nämä tunnistetut käytännöt eivät kuitenkaan ole ongelmattomia, vaan niihin sisältyy monia jännitteitä, jotka tekevät kestävyysmurroksen tavoittelusta monitahoisen ja monimutkaisen kokonaisuuden. Esimerkiksi mittaaminen ja seuranta korostavat vastuullisuuden osoittamista, mutta samalla ne voivat kaventaa huomiota vain mitattaviin asioihin, jolloin vaikeammin mitattavat seikat, kuten kulttuuriset muutokset, jäävät vähemmälle huomiolle. Jatkuva parantaminen ja kehittäminen ovat välttämättömiä kestävyystavoitteiden saavuttamiseksi, mutta haasteita ja jännitteitä aiheuttaa tasapainottelu ekologisen ja taloudellisen kestävyuden välillä: parannustoimet ovat tärkeitä, mutta niiden toteuttaminen ei saisi olla liian kallista tai haitata yritysten kilpailukykyä. Kestävyyskysymyksiin liittyvä välittäminen eri sidosryhmien välillä on olennaista, mutta navigoiminen erilaisten odotusten ja vaatimusten ristipaineessa on haastavaa. Valtavirtaistaminen puolestaan tekee kestävydestä arkipäiväisempää, mutta samalla kokonaiskuva kestävydestä voi hämärtyä, kun eri osa-alueiden yhdistäminen tekee niiden seurannasta ja hallinnasta vaikeaa. Kestävyuden tavoitteluun kiinnittyvät merkitykselliset työtehtävät innostavat ja sitouttavat työntekijöitä, mutta tämä edellyttää yrityksiltä aitoja vastuullisuustoimia, jotta työntekijöiden odotukset ja yrityksen käytännöt kohtaavat.

Kestävyyden käytäntöjen välillä esiintyy myös keskinäisiä jännitteitä, jotka voivat vetää yrityksiä ja organisaatioita ja niiden kestävyystoimia eri suuntiin. Esimerkiksi mittaaminen ja seuranta korostaa objektiivisia mittareita, kun taas välittäminen edellyttää inhimillistä vuorovaikutusta. Jatkuva parantaminen ja kehittäminen sekä tehostamispaineet voivat puolestaan kuormittaa työntekijöitä, mikä saattaa heikentää innostumista ja sitoutumista. Valtavirtaistaminen voi hämärtää kestävyden erityistä merkitystä ja siihen sitoutumista, jos työntekijät eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan selkeästi kestävyden tavoitteluun. Näiden moninaisten jännitteiden hallinta on kestävyysmurroksen kannalta keskeinen, mutta haastava tehtävä.

Tulevaisuuden kestävä työn käytännöistä tunnistimme seitsemän keskeistä toimintaa, jotka edistävät työelämän kestävyysmurrosta: hidastaminen, hallittu ja oikeudenmukainen purkaminen, nykyisen parantaminen ja uudistaminen, uuden rakentaminen, mahdollistaminen, paradigmaattinen muutos sekä muutoksen johtaminen ja tulevaisuuden luotaaminen. Nämä käytännöt eivät kuitenkaan ole ongelmattomia, vaan niihin sisältyy monia jännitteitä, jotka tulevat vaikeuttamaan kestävyysmurroksen tavoittelua. On ensinnäkin odotettavissa, että muutospyrkimykset kohtaavat vastustusta ja epäluuloa eri tahoilta: jotkut ihmiset kieltäytyvät hyväksymästä vanhojen järjestelmien purkamista ja uuden rakentamista, ja saattavat jopa pyrkiä estämään tai vaikeuttamaan muutoksen edistämistä. On myös niitä, jotka ovat pettyneet aikaisempiin epäonnistumisiin ja suhtautuvat kielteisesti uusiin aloitteisiin ja pitävät niitä toteuttamiskelvottomina. Osa ihmisistä päättää vain seurata tilannetta sivusta osallistumatta aktiivisesti muutokseen, ja lisäksi monet haluavat vain jatkaa omaa elämäänsä muuttuvissa olosuhteissa. Nämä erilaiset suhtautumistavat synnyttävät jännitteitä ja voivat osaltaan hidastaa kestävyysmurroksen edistämistä.⁴⁴

Nykypäivän ja tulevaisuuden kestävä työn käytäntöjen välillä esiintyy myös merkittäviä jännitteitä, etenkin jos tarkastelemme niitä heikon ja vahvan kestävyden sekä asteittaisen muutoksen ja syvällisemmän murroksen näkökulmista käsin (ks. luku 2). Nykypäivän käytännöt – kuten mittaaminen ja seuranta sekä jatkuva parantaminen ja kehittäminen – edustavat pitkälti heikon kestävyden ja asteittaisen muutoksen lähestymistapaa. Ne keskittyvät olemassa olevien rakenteiden ja prosessien optimointiin eli pyrkivät parantamaan kestävyttä vallitsevien toimintamallien puitteissa. Tulevaisuuden käytännöt – kuten hidastaminen, hallittu ja oikeudenmukainen purkaminen sekä uuden rakentaminen – heijastavat puolestaan enemmän vahvan kestävyden ja syvällisen murroksen tarvetta. Ne edellyttävät perusteellista ajattelutapojen, arvojen ja rakenteiden uudelleenarviointia sekä uusien radikaalisti erilaisten toiminta-

44 Robertson kuvaa *The Sane Alternative* -kirjassaan (1983) muutosta hidastavia rooleja, joita yksilöt voivat omaksua kestävyysmurroksen aikana, kuten reaktionarit, pessimistit ja kyynikot, akateemiset tarkkailijat sekä rutiininomaiset toimijat.

mallien omaksumista. Nykypäivän ja tulevaisuuden kestävän työn käytäntöjen väliset erot ja jännitteet osoittavat, että olemme monilta osin vasta kestävyysmurroksen alkutaipaleella. Vaikka nykyiset toimet luovat perustaa kestävyysmurroksen edistämiseksi, ne eivät yksinään riitä saavuttamaan tarvittavaa muutoksen syvyyttä.

Kestävyysmurros koettelee poliittisen talouden kyseenalaistamattomia oletuksia muun muassa palkkatyöstä ja kasvutaloudesta. Pyrkimys täystyöllisyyteen kuuluu länsimaisten talousjärjestelmien tavoitteisiin. Ekologinen taloustieteilijä Miklós Antal toteaa, että kasvutalouden ympäristövaikutukset ovat kiistattomia samalla, kun kasvutalous on edellytys täystyöllisyydelle. Siksi nykyisessä järjestelmässä ei ole mahdollista edistää vihreää kasvua ja täystyöllisyyttä samaan aikaan.⁴⁵ Toinen oletus koskee palkkatyön tuottavuuden jatkuvaa lisääntymistä eli samoilla tuotantopanoksilla tulisi saada enemmän aikaan. Kestävyysmurroksessa tehokkuusajattelu voi kokea mittavia mullistuksia. On ennustettu, että fossiilienergiasta luopuminen – sen saatavuuden vähentymisen ja sekä sen päästöjen takia – lisää ihmisten ja muiden eläinten tekemää lihastyötä, mikäli päästöttömiä, planeetan kantokyvyn rajoihin mahtuvia uusiutuvia energiamuotoja ei kyetä kehittämään ja skaalaamaan.⁴⁶ Nykyisestä näkökulmasta matalan tuottavuuden alaksi mielletty vihreä palvelusektori tarjoaisi mielekästä työtä, joka mahtuisi paremmin planeetan rajoihin: Kierrätys, korjaaminen ja kunnostaminen vähentävät uuden tuotannon tarvetta samalla, kun talous perustuisi vähemmän kuluttaviin käytäntöihin.⁴⁷ Jotta yritykset voivat vastata näihin tarpeisiin, tulee yhteisesti pohdita mitä talouden ja työn oletuksia on muutettava kestävyysmurroksen edetessä.

Vaikka jännitteet – jotka ilmenevät nykikäytäntöjen sisällä, niiden välillä sekä nykyisten ja tulevien käytäntöjen välillä – voivat toimia esteinä kestävyysmurroksen edistämiseksi, ne voivat tarjota myös arvokkaita näkymiä tulevaisuuteen. Toisin sanoen, nämä jännitteet paljastavat työelämän nykyisten käytäntöjen ja ajattelutapojen rajoitteita, mutta ne auttavat myös tunnistamaan alueita, joilla avautuu mahdollisia polkuja eteenpäin. Poliittisen mielikuvituksen lisääminen voisi vahvistaa vahvan kestävyysmurroksen mukaista ajattelua ja toimintaa hyödyntämällä näihin jännitteisiin avautuvia mahdollisuuksia. Sosiologi Erik Olin Wrightin (2011) sanoin, työelämän tutkimuksen ei tulisi olla vain *“olemassa olevan tiedettä”*, vaan myös *“mahdollisen tiedettä”*, jonka avulla voimme hahmottaa työelämän emansipatorisia mahdollisuuksia tässä ja nyt.

Poliittista mielikuvitusta voidaan hyödyntää monin tavoin navigoimaan jännitteiden keskellä ja löytämään reittejä kohti kestävämpää työn tulevaisuutta. Ensinnäkin arkipäivän utopiat tarjoavat konkreettisia esimerk-

45 Antal 2014

46 Järvensivu 2017

47 Jackson & Victor 2011

kejä siitä, miten nykyhetkessä voidaan kehittää ja testata uudenlaisia kestävämpiä elämisen ja työn muotoja. Niissä tehtävistä kokeiluista voivat oppia myös yritykset ja muut organisaatiot. Kestävien ratkaisujen luomisessa mielikuvituksella on keskeinen rooli, sillä *”mielikuvitus on tunnetta ja toimintaa, jota ympäröivä maailma muovaa ja joka toisaalta myös muuttaa maailmaa”*.⁴⁸ Toiseksi poliittinen mielikuvitus avaa tilaa vaihtoehtoisille tulevaisuuksille, mikä auttaa vapautumaan totunnaisista ajattelumalleista ja löytämään uusia ratkaisuja. Tämä laajentaa käsitystämme siitä, mikä on mahdollista, ja auttaa ylittämään kestävyysmurroksen rajoitteita ja haasteita. Kolmanneksi poliittinen mielikuvitus toimii parhaimmillaan yhteisöllisenä prosessina, joka vähentää sosiaalisia jännitteitä ja mahdollistaa erilaisten ihmisryhmien näkemysten esiin tulemisen, erityisesti niiden, joiden työpaikat ja toimeentulo ovat kestävyysmurroksen myötä uhattuina. Lisäksi poliittinen mielikuvitus edellyttää metodologista luovuutta ja epävarmuuden sietämistä, mikä auttaa löytämään ratkaisuja, jotka eivät vielä ole selkeästi näkyvissä. Näiden näkökulmien myötä poliittinen mielikuvitus tarjoaa työkaluja kriittiseen ajatteluun ja mahdollistaa kestävyysmurroksen jännitteiden tarkastelun, hyödyntämisen ja hallinnan matkalla kohti kestävämpää työelämää.⁴⁹

Tutkimushankkeemme osoittaa, että työelämän kestävyysmurros on moniulotteinen ja haastava prosessi, joka haastaa meidät tarkastelemaan uudelleen työn rakenteita, käytäntöjä ja arvoja. Vaikka moninaisia jännitteitä esiintyy sekä nykyisten että hahmoteltujen tulevaisuuden käytäntöjen välillä, nämä jännitteet toimivat arvokkaina mahdollisuuksina lähteä tutkimaan ja kehittämään uusia kestävämpiä toimintatapoja. Tarvitsemme yhteistä kykyä ja valmiutta kuvitella ja visioida parempia tulevaisuuksia, jotta voimme ylittää nykyiset ajattelumme rajoitteet. Tässä työssä voimme hyödyntää tutkimushankkeemme aikana tunnistettuja jännitteitä ponnahduslautana kohti ekologisesti ja sosiaalisesti kestävää työelämää, joka kykenee vastaamaan sekä nykyisten että tulevien sukupolvien tarpeisiin.

48 Salmenniemi, Ylöstalo & Porkola 2021

49 Porkola, Salmenniemi & Ylöstalo 2022; Salmenniemi & Ylöstalo 2024

Kirjallisuus

Antal, M. (2014). Green goals and full employment: Are they compatible?. *Ecological Economics*, 107, 276-286.

Armanto, R., Lauttamäki, V., & Siivonen, K. (2022). Monimuotoinen tulevaisuusverstaas. Teoksessa Aalto, H.-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M., & Pöllänen, M. (toim.) *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä*. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemian julkaisuja 1/2022. Turun yliopisto: Tulevaisuuden tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

Baldry, C., & Hyman, J. D. (2022). Sustainable work and the environmental crisis: The link between labour and climate change. New York: Routledge.

Bianchi, G., Pisiotis, U. and Cabrera Giraldez, M. (2022). GreenComp The European sustainability competence framework, Punie, Y. and Bacigalupo, M. editor(s), EUR 30955 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128040>

Bohnenberger, K. (2022). Is it a green or brown job? A taxonomy of sustainable employment. *Ecological Economics*, 200, 107469. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107469>

Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). *The new spirit of capitalism*. London; New York: Verso.

Bottazzi, P. (2019). Work and social-ecological transitions: A critical review of five contrasting approaches. *Sustainability*, 11(14), 3852. <https://doi.org/10.3390/su11143852>

Brundiers, K., & Wiek, A. (2017). Beyond interpersonal competence: Teaching and learning professional skills in sustainability. *Education Sciences*, 7(1), 39. <https://doi.org/10.3390/educsci7010039>

Burke, M. J. (2022). Post-growth policies for the future of just transitions in an era of uncertainty. *Futures*, 136, 102900. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102900>

Crowley, K. (1999). Jobs and environment: The 'double dividend' of eco-

gical modernisation? *International Journal of Social Economics*, 26(7/8/9), 1013-1026. <https://doi.org/10.1108/03068299910245787>

Davies, G. R. (2013). Appraising weak and strong sustainability: Searching for a middle ground. *Consilience*, 10, 111-124. <https://www.jstor.org/stable/26476142>

Dorschel, R. (2023). Middle-class responses to climate change: An analysis of the ecological habitus of tech workers. *Current Sociology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00113921231194091>

El Ansari, W., & Stibbe, A. (2009). Public health and the environment: What skills for sustainability literacy – And why? *Sustainability*, 1(3), 425-440. <https://doi.org/10.3390/su1030425>

Enroth, P. (2019). Lyhyt oppimäärä onnistuneeseen organisaatiomuutokseen. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/lyhyt-oppimaara-onnistuneeseen-organisaatiomuutokseen/>

Espeland, Wendy Nelson ja Stevens, Mitchell L. (2008). A Sociology of quantification. *European Journal of Sociology*, 49:3, 401–436. <https://doi.org/10.1017/S0003975609000150>

Garavan, T., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 144-164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>

Gherardi, S. (1994). The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610. <https://doi.org/10.1177/001872679404700602>

Gherardi, S. (2011). Organizational learning: The sociology of practice. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 43-65). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Gorz, A. (1994). *Capitalism, Socialism, Ecology*. London: Verso.

Hayden, A. (1999). *Sharing the work, sparing the planet: Work time, consumption, & ecology*. London: Zed Books.

Hirvilammi, T., Laakso, S., Lettenmeier, M., & Lähteenoja, S. (2016). Studying well-being and its environmental impacts: A case study of minimum income receivers in Finland. In O. Lessmann & F. Rauschmayer (Eds.), *The capability approach and sustainability* (chapter 9). London: Routledge.

Hirvilammi, T., Peltomaa, J., Pihlajamaa, M., & Tiilikainen, S. (2023). *Towards*

an eco-welfare state: Enabling factors for transformative eco-social initiatives. *European Journal of Social Security*, 25(4), 445-463. <https://doi.org/10.1177/13882627231195724>

Hitchings, R. (2012). People can talk about their practices. *Area*, 44(1), 61-67. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4762.2011.01060.x>

Hoffmann, M., & Paulsen, R. (2020). Resolving the 'jobs-environment-dilemma'? The case for critiques of work in sustainability research. *Environmental Sociology*, 6(4), 343-354. <https://doi.org/10.1080/23251042.2020.1790718>

Houtbeckers, E., & Gaziulusoy, I. (2019). Ecofeminist Understandings of Care and Design for Sustainability Transitions: Towards a theoretical framework of work for the degrowth movement. *Nordes*, 8, 1-5. <https://doi.org/10.21606/nordes.2019.030>

Houtbeckers, E., & Taipale, T. (2017). Conceptualizing worker agency for the challenges of the Anthropocene: Examples from recycling work in the Global North. In P. Heikkurinen (Ed.), *Sustainability and peaceful coexistence for the Anthropocene* (pp. 140-161). New York: Routledge.

Jaakkola, N., Karvinen, M., Hakio, K., Wolff, L.-A., Mattelmäki, T., & Friman, M. (2022). Becoming self-aware—How do self-awareness and transformative learning fit in the sustainability competency discourse? *Frontiers in Education*, 7, 855583. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.855583>

Jackson, T., & Victor, P. (2011). Productivity and work in the 'green economy': Some theoretical reflections and empirical tests. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 101-108.

Johansson, N., & Henriksson, M. (2020). Circular economy running in circles? A discourse analysis of shifts in ideas of circularity in Swedish environmental policy. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 148-156.

Joutsenvirta, M., Hirvilammi, T., Ulvila, M., & Wilén, K. B. (2016). Talous kasvun jälkeen. *Gaudeamus*.

Jungk, R. & Müllert, N. (1981). *Zukunftswerkstätten*. Hoffmann & Campe. (Engl. Edition: *Future workshops: How to Create Desirable Futures*, 1987, Institute for Social Invention, London. Suomennos: *Tulevaisuusverstaat*, 1987, Helsingin yliopiston ylioppilaskunta, Kansan Sivistystyön Liitto ja Ruohonjuuri Oy, Helsinki.).

Järvensivu, P., & Toivanen, T. T. (2018). Miten järjestää työ ja työllisyys ekologisen jälleenrakennuksen aikakaudella? teoksessa A. Suoranta, & S. Lei-

nikki (Toimittajat), Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta: mikä on työn ja toimeentulon tulevaisuus? (Sivut 44-61). Vastapaino.

Järvensivu, P. (2017). A post-fossil fuel transition experiment: Exploring cultural dimensions from a practice-theoretical perspective. *Journal of Cleaner Production*, 169, 143-151.

Kasvio, A. (2014). Kestävä työ ja hyvä elämä. Helsinki: Gaudeamus.

Koehrsen, J., Dickel, S., Pfister, T., Rödder, S., Bösch, S., Wendt, B., Block, K., & Henkel, A. (2020). Climate change in sociology: Still silent or resonating? *Current Sociology*, 68(6), 738-760. <https://doi.org/10.1177/0011392120902223>

Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., Alkemade, F., et al. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1-32. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>

Lidskog, R., Standring, A., & White, J. M. (2022). Environmental expertise for social transformation: Roles and responsibilities for social science. *Environmental Sociology*, 8(3), 255-266. <https://doi.org/10.1080/23251042.2022.2048237>

Longo, S., Clark, B., Shriver, T., & Clausen, R. (2016). Sustainability and environmental sociology: Putting the economy in its place and moving toward an integrative socio-ecology. *Sustainability*, 8(5), 437. <https://doi.org/10.3390/su8050437>

Lucas, H., Pinnington, S., & Cabeza, L. F. (2018). Education and training gaps in the renewable energy sector. *Solar Energy*, 173, 449-455. <https://doi.org/10.1016/j.solener.2018.07.061>

Moilanen, F., & Alasoini, T. (2023). Workers as actors at the micro-level of sustainability transitions: A systematic literature review. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 46, 100685. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2022.100685>

Moilanen, F., Ala-Laurinaho, A., & Alasoini, T. (2024). Climate change and everyday work: A Survey of the views of Finnish employees. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149420/TTL-978-952-391-166-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montanari, S., Agostini, E., & Francesconi, D. (2023). Are we talking about green skills or sustainability competences? A scoping review using scientometric analysis of two apparently similar topics in the field of sustaina-

bility. *Sustainability*, 15(19), 14142. <https://doi.org/10.3390/su151914142>

Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Nicolini, D., & Monteiro, P. (2016). The practice approach: For a praxeology of organisational and management studies. In H. Tsoukas & A. Langley (Eds.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (pp. 110-126). London: SAGE.

Paillé, P., Raineri, N., & Boiral, O. (2019). Environmental behavior on and off the job: A configurational approach. *Journal of Business Ethics*, 158(1), 253-268. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3758-1>

Parkkinen, J., & Kolehmainen, J. (2022). "Vähän pitää tietää kaikesta": Aluekehittäjien moninaiset roolit ja kompetenssit. *Työelämän tutkimus*, 20(2), 236-264. <https://doi.org/10.37455/tt.102600>

Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183.

Pettinger, L. (2017). Green collar work: Conceptualizing and exploring an emerging field of work. *Sociology Compass*, 11(1), e12443. <https://doi.org/10.1111/soc4.12443>

Porter, T. H., Coleman Gallagher, V., & Lawong, D. (2016). The greening of organizational culture: Revisited fifteen years later. *American Journal of Business*, 31(4), 206-226. <https://doi.org/10.1108/AJB-04-2016-0011>

Porkola, P., Salmenniemi, S., & Ylöstalo, H. (2022). Kuvittelua opettamassa: Pedagogisia näkökulmia poliittiseen mielikuvitukseen. *Sosiaalipedagogiikka*, 23(2), 85-96. <https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/116952>

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>

Robertson, J. (1983). *The Sane Alternative – a choice of futures*. London: Intermediate Technology.

Ruiz-Pérez, F., Lleo, A., & Ormazabal, M. (2021). Employee sustainable behaviors and their relationship with corporate sustainability: A Delphi study. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129742. <https://doi.org/10.1016/j.j>

Räikkönen, T. (2011). The greening of work: How green is green enough? *Nordic Journal of Working Life Studies* 1(1), 117–133. <https://doi.org/10.19154/njwls.v1i1.2338>

Räikkönen, T. (2016). Työtä luonnon ehdoilla? Resilienssiajattelu ja kestävä työ. *Acta Universitatis Tamperensis* 2162. Tampere: Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/98861>

Salgado, H., Abbott, D., & Wilson, G. (2018). Dimensions of professional competences towards intervention for sustainability. *Sustainability Science*, 13(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s11625-017-0439-z>

Salmenniemi, S., Ylöstalo, H., Porkola, P. (2021). Poliittinen mielikuvitus ja vaihtoehtoiset tulevaisuudet. *Politiikasta*, 19.4.2021. <https://politiikasta.fi/poliittinen-mielikuvitus-ja-vaihtoehtoiset-tulevaisuudet>

Salmenniemi, S., & Ylöstalo, H. (2024). Everyday utopias and social reproduction. *Current Sociology*, 72(6), 1145-1162. <https://doi.org/10.1177/00113921231194087>

Schatzki, T. R. (2001). Introduction: Practice theory. In T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (pp. 10-23). London: Routledge, Taylor and Francis.

Schor, J. (2010). *Plenitude: The new economics of true wealth*. New York: Penguin.

Seidl, I., & Zahrnt, A. (Eds.). (2021). *Post-growth work: Employment and meaningful activities within planetary boundaries*. New York: Routledge.

Siivonen, K. (2022). Tulevaisuusperintö kulttuurisen kestävyysmurroksen välineenä. Teoksessa Aalto, H.-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M., &

Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022. Turun yliopisto: Tulevaisuuden tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-249-563-1>

Siivonen, K., Latvala-Harvilahti, P., Vähäkari, N., Paaskoski, L., & Pelli, P. (2022). Tulevaisuusperintöverstas kestävä tulevaisuuden edistäjänä. Teoksessa Aalto, H.-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M., & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022. Turun yliopisto: Tulevaisuuden tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:IS->

Sørensen, K. H., Lagesen, V. A., & Hojem, T. S. M. (2018). Articulations of mundane transition work among consulting engineers. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 70-78. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.003>

Stanef-Puică, M.-R., Badea, L., Șerban-Oprescu, G.-L., Șerban-Oprescu, A.-T., Frâncu, L.-G., & Crețu, A. (2022). Green jobs: A literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7998. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137998>

Stavis, D., & Felli, R. (2015). Global labour unions and just transition to a green economy. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 15(1), 29-43. <https://doi.org/10.1007/s10784-014-9266-1>

Süßbauer, E., & Schäfer, M. (2019). Corporate strategies for greening the workplace: Findings from sustainability-oriented companies in Germany. *Journal of Cleaner Production*, 226, 564-577. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.009>

Taipale, T., & Houtbeckers, E. (2021). Kestävyysajattelu ILO:n vihreän työn raporteissa ja työelämän tutkimus kestävyysirtymässä. *Työelämän tutkimus*, 19(1), 5-30.

UNESCO. (2018). Education for sustainable development goals: Learning objectives. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>

Weeks, K. (2011). *The problem with work: Feminism, Marxism, antiwork politics, and postwork imaginaries.* Duke University Press.

Wright, E. O. (2011). Real Utopias. *Contexts*, 10(2), 36-42. <https://doi.org/10.1177/1536504211408884>

Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 465-494. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050421>