


# Johtamalla joustavuuteen – Kestävyysmurros haastaa yrityksiä ja työelämää

26.10.2023

Joustava ja mukautumiskykyinen yritys on sidosryhmilleen turvallinen kumppani, joka menestyy toimintaympäristön monisyisessä muutoksessa. Tällainen yritys rohkaisee henkilökuntaansa ja innostaa muut sidosryhmänsä mukaan kehittämiseen sekä auttaa heitä ymmärtämään miksi asioita ollaan muuttamassa. Muutoskyvykkyyden näkökulmasta pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on etunaan ketteryys, kun taas suuremmilla yrityksillä on laajemmat resurssit olla perillä asioista. Jatkuvien muutosvalmiuksien rakentaminen edellyttää yritykseltä mm. oppimista, organisointia, suunnittelua, aikaa, resursseja, viestintää, yhteistyötä ja tunteiden käsittelyä.

Liiketoimintaa uudistamalla voidaan joko pysyä mukana bisneksessä tai avata uusia markkinoita. Kestävyysosaamisen kehittäminen on yksi yrityksen kilpailukyvyn ja kasvun edellytys jatkossa. Se on osa muutoskyvykkään yrityksen työkalupakkia. Kaikki yritykset eivät ole vielä havahtuneet. EK:n selvityksessä (Huovinen, 2023) vähintään kolmannes vastanneista pk-yrityksistä näkee, että vihreä siirtymä, digitalisaatio ja vastuullisuus luovat kasvun mahdollisuuksia. Teollisuusyrityksistä lähes 50 prosenttia arvioi vihreän siirtymän lisäävän kasvua. Toisaalta yli puolet vastaa, että he eivät osaa sanoa tai eivät näe edellä mainituilla muutostekijöillä olevan vaikutusta heidän toimintaansa. Näin vastaavien osuus on huolestuttavan iso, koska vaikutukset tulevat hyvin todennäköisesti yltämään jokaiselle toimialalle ja jokaiseen yritykseen ainakin jossain määrin. Muutoksen vastustaminen tai passivoituminen asettaa toimijan erittäin riskialttiiseen asemaan ja aiheuttaa jatkuvaa epävarmuutta.

Vihreällä siirtymällä tarkoitetaan muutosta kohti hiilineutraalia yhteiskuntaa, jossa talous ei perustu

ylikulutukseen. Maailman tila ja huoli ympäristömme kestokyvystä suhteessa talousjärjestelmäämme, vaikuttavat entistä monipuolisemmin myös yritystoimintaan. Kestävyysharppaus ei ole kiinni halusta vaan se on välttämätön suunta, jolla turvataan luontopääomaa, johon kaikki muu pääoma vahvasti nojaa.  Tällainen yhteiskunta käyttää luonnonvaroja fiksusti ja toimii mahdollisimman päästöttömästi.

Kestävyyteen panostaminen voi tuottaa yrityksille uusia vetovoimatekijöitä työnantajanäkökulmasta. Baronan (2023) työelämätutkimuksessa selvitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksessa paljastui, että huoli maailman tilasta koettiin jopa merkittävämmäksi hyvinvointiin vaikuttavaksi haasteeksi kuin oma terveys. Tulos on keskeinen esimerkiksi työntekijöiden sitouttamisen ja voimavarojen näkökulmasta. Yritys voi luoda turvaa ja hyvinvointia ympärilleen ja sidosryhmilleen osallistamalla heidät mukaan vastuullisuustyöhönsä. Tämä osallisuuden kokemus luo mahdollisuuden olla vaikuttamassa itseään isommin myös maailman tilaan osana yhteisöä.

# Tahdosta tekoihin osaamista kehittämällä

Tavoite ei siirry yrityksen arkeen ja kilpailukyvyksi ilman aktiivista johtamista ja yhteistä tahtotilaa. Kestävyysosaamisen integrointi yrityksen kaikille tasoille vaatii tiedonsiirron tehostamista organisaatiossa ja sen verkostoissa. Mitä syvemmälle yrityksen strategiaan ympäristöasioiden johtaminen viedään, sitä enemmän se mahdollistaa uusien kilpailuetujen saavuttamista kestävyyteen panostamalla.

Yrityksen ympäristöjohtaminen kattaa yrityksissä esimerkiksi ympäristöohjelman laatimista, lainsäädännön tuntemista, raaka-aineiden ja energian optimaalista käyttöä ja resurssitehokkuutta. Varsinainen kehittyminen tapahtuu seuraamalla, analysoimalla ja vuoropuhelussa sidosryhmien ja verkostojen kanssa. Nykytila täytyy tuntea. Yrityksen on myös kyettävä asettamaan mitattavat tavoitteet ja välitavoitteet eri aikaväleille ja määriteltävä tavoitteiden edistämisestä vastaavat henkilöt. Uusien toimintatapojen juurruttaminen edellyttää datan käytön tehostamista ja johdon sitoutumista sekä kykyä herättää vuoropuhelua.

Kuvassa 1 esitetään osaamistarpeita, jotka liittyvät ympäristöasioiden johtamiseen. Lähtökohtana ympäristöasioiden johtamisen näkökulmasta on, että kaikki ymmärtävät, miksi ympäristövastuu on tärkeää ja miten sitä voidaan toteuttaa. Sen jälkeen ymmärrystä ja osaamista syvennetään tehtäväkohtaisesti niin, että kaikki ymmärtävät oman roolinsa ja tehtävänsä ympäristövastuun näkökulmasta.




Kuva 1. Kooste osaamisesta, jota ympäristöjohtamiseen liittyy (Könönen, 2023).

Keskeisiä perusteita ympäristöasioiden hallinnan kannalta ovat mm. tietoisuus sovellettavasta ympäristölainsäädännöstä ja viranomaisten asettamista vaatimuksista. On tärkeää pysyä kartalla ja ennakoida nopeasti muuttuvaa sääntelyä. Hankinnat sekä toimittaja- ja alihankkijavalinnat ovat keskeinen osa ympäristövastuuta. Myös teknologiaosaaminen edellyttää jatkuvaa päivittämistä kestävyyden näkökulmasta.

Yrityksellä täytyy olla kyky arvioida toimintansa ympäristöriskit ja kestävyysmurroksen tuomat liiketoiminnan uhat sekä valmius reagoida niihin. Yrityksen tulee ymmärtää ympäristövaikutuksia koko tuotteiden ja palveluiden elinkaaren matkalta, koska yrityksen vastuu ulottuu koko elinkaaren aikana syntyviin vaikutuksiin.

Tavoitteiden ja tekojen selkeä viestintä on tärkeää vastuullisuuden konkretisoimiseksi, kilpailuetujen saavuttamiseksi sekä henkilöstön motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Sidosryhmäymmärrys ja -vuorovaikutus auttavat yritystä keskittymään olennaisiin asioihin ja luomaan suuntaviivoja. Muutoskyvykkäissä yrityksissä korostuvat yhteistyötaidot, jotka ovat keskeisiä uusien ratkaisujen kehittämisessä niin yritystasolla kuin laajemminkin yhteiskunnassa. Yhteistyöstä saatava hyöty edellyttää kykyä toimia verkostoissa ja rakentaa niitä. Ympäristöosaamisen kehittäminen vaatii yhdessä oppimista koko toimitusketjussa ja eri toimijoiden kanssa. Verkostoja tehostetaan mm. SeAMKin kesällä 2023 käynnistämässä Riihi-hankkeessa: https://projektit.app-staging.seamk.hion.dev/riihi/

Tämä artikkeli julkaistu osana SeAMKin Ympäristöosaamisen kehittämisellä kohti kestävää teollisuutta -hanketta. Hanke on Euroopan unionin osarahoittama.

**Heli Hietala**
projektipäällikkö
SeAMK

**Laura Könönen**
asiantuntija, TKI
SeAMK

Lähteet:

Barona. (2023). Työelämätutkimus. https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus

Könönen, L. (2023). Mitä osaamista tarvitaan ympäristöjohtamisessa? -Tarkistuslista. SeAMKin Yrityksen ympäristöasioiden johtamisen koulutussarja: Muutosjohtaminen ja viestintä – kohti kestävää liiketoimintaa.

Jari Huovinen, EK, Pk-yritysten kasvun ajurit: vihreä siirtymä, vastuullisuus ja digitalisaatio. https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/vihrea-siirtyma-tarjoaa-kasvua-joka-kolmannelle-pk-yritykselle-erot-lansi-ja-ita-suomen-valilla-pienia/