

WHITE PAPER

19.12.2025

Mitä jos talouskasvu alkaakin regeneratiivisesta työelämästä?

Kohti elämää vahvistavaa työelämää
ja talousajattelua

Maaria Nuutinen,
Anu Nousiainen
ja Sofi Kurki

Tiivistelmä

Tämä selvitys tarkastelee regeneratiivisen työelämän tulevaisuutta Suomessa sekä sen merkitystä talouden kasvulle. Lähtökohtana on havainto, että ekologiset, sosiaaliset ja taloudelliset reunaehdot haastavat vallitsevan käsityksen työelämän ja talouskasvun suhteesta. Selvitys esittelee regeneratiivisen työelämän vaihtoehtoisena lähestymistapana, jossa työn ja talouden tavoitteena on elinvoiman vahvistaminen pelkän tehokkuuden ja määrällisen kasvun sijaan. Regeneratiivinen työelämä rakentuu neljän kulmakiven varaan: elämää vahvistava tarkoitus, systeminen arvontuonti, monimuotoisuus ja hoiva innovoinnin lähteenä sekä kontekstuaalinen uudistumiskyky. Näihin kulmakiviin perustuva työelämä tukee sekä yksilöiden että yhteisöjen hyvinvointia, vahvistaa resilienssiä ja mahdollistaa laadullisen, kestävä talouskasvun. Muutos kohti regeneratiivista työelämää edellyttää asteittaista siirtymää, jossa uudet ja perinteiset toimintatavat toimivat rinnakkain. Keskeistä on myös mittarien ja talouskielen uudistaminen, jotta elinvoima, hyvinvointi ja pitkän aikavälin vaikutukset tulevat näkyviksi päätöksenteossa. Regeneratiivinen työelämä hyödyttää työntekijöitä, yrityksiä, julkista taloutta, luontoa ja paikallisyhteisöjä, mutta sen toteutuminen edellyttää uudenlaista johtamista, osaamisen kehittämistä ja laajempaa yhteiskunnallista uudistumista.

Abstract

This report examines the future of regenerative work in Finland and its implications for economic growth. It is based on the recognition that ecological, social, and economic constraints are challenging prevailing assumptions about the relationship between work and economic growth. The report presents regenerative work as an alternative perspective in which the purpose of work and the economy is to strengthen vitality rather than focus solely on efficiency and quantitative growth. Regenerative work is built on four cornerstones: a life-affirming purpose, systemic value creation, diversity and care as sources of innovation, and contextual capacity for renewal. Such a form of work supports the well-being of both individuals and communities, strengthens resilience, and enables qualitative and sustainable economic growth. The transition toward regenerative work requires a gradual shift in which new and traditional ways of operating coexist. Central to this transition is the renewal of metrics and economic language so that vitality, well-being, and long-term impacts become visible in decision-making. Regenerative work benefits employees, businesses, public finances, nature, and local communities, but its realization also requires new forms of leadership, skills development, and broader societal transformation.

Sisältö

Tiivistelmä	2
Abstract	2
Alkusanat	4
Johdanto - Miten selvityksen lähtökohtana olevan Mitä jos -kysymyksen valinta perustellaan? ...	5
2. Millainen tulevaisuuskuva valitun kysymyksen pohjalta voisi muodostua?	14
3. Miten kyseistä tulevaisuutta voidaan arvioida talouden kasvun näkökulmasta?	17
4. Miten suomalaista yhteiskuntaa ja taloutta tulisi uudistaa	24
5. Mitä tästä tulevaisuudesta voisi oppia?	30
6. Lopuksi	33
Lähdeviitteet	34
Tekijät	37
Lisätietoja	37
Liite 1. Tehtäväkirja - tarttumapintaa muutokseen	37

Alkusanat

Tämä selvitystyö tarkastelee vaihtoehtoista tulevaisuuskuvaa suomalaisen yhteiskunnan ja talouden kehitykselle. Työn lähtökohtana on *Mitä jos* -kysymys, jonka avulla pyritään haastamaan vallitsevia oletuksia talouden kasvusta, yritystoiminnan roolista ja yhteiskunnallisesta hyvinvoinnista. Selvityksen tavoitteena ei ole esittää valmiita vastauksia tai ennusteita, vaan rakentaa perusteltu kuva mahdollisesta tulevaisuudesta sekä arvioida sen vaikutuksia ja toteuttamisedellytyksiä.

Selvitystyön aihe on kokonaisuutena suomalaisessa keskustelussa uusi. Lähtökohdiana on havainto, että ekologiset, sosiaaliset ja taloudelliset rajoitteet haastavat nykyisiä talouden kasvun malleja. Samanaikaisesti maailmalla on nähtävissä yrityksiä ja toimintamalleja, jotka pyrkivät vastaamaan haasteisiin uudella tavalla. Regeneratiivisuus, eli uudistavuus tai uusintavuus, tuo uuden lähtökohdan yritysten kestävyysteen. Se tarkoittaa toimintaa, joka ei tyydy vain vähentämään haittoja, kuten perinteinen kestävä kehitys, vaan pyrkii aktiivisesti uudistamaan ja parantamaan ympäristöä, ekosysteemejä ja yhteiskuntaa aiemmasta. Regeneratiivisuus perustuu ajatukselle, että luonnon ja inhimillisten järjestelmien elinvoiman ja hyvinvoinnin vahvistaminen on tulevaisuuden taloudessa ja yhteiskunnassa merkityksellisempää kuin haittojen minimointi, ja se haastaa perinteiset kasvumallit kokonaisvaltaisemmalla systeemiajattelulla.

Tässä raportissa perustelemme ensin valitun Mitä jos -kysymyksen ja kuvaamme selvitystyön toteutustavan. Sen jälkeen hahmottelemme, millainen tulevaisuuskuva mitä jos -kysymyksen pohjalta muodostuu. Avaamme tulevaisuuskuvan sille keskeisten neljän kulmakiven kautta. Hankkeessa kerätyn tutkimusaineiston pohjalta rakennamme moninäkökulmaisen tulevaisuuskuvaan johtavan polun ja pohdimme, millaisia muutoksia suomalaisessa yhteiskunnassa, taloudessa ja yrityksissä tarvittaisiin, jotta tunnistetut mahdollisuudet voitaisiin hyödyntää. Selvityksessä tehdään ehdotuksia regeneratiivisuutta vahvistavista toimenpiteistä sekä yritysten että yhteiskunnan tasolla. Arvioimme myös, miten tulevaisuudenkuva vaikuttaisi Suomen talouden kasvuun. Arvioinnissa hyödynnetään olemassa olevaa kirjallisuutta ja ennakointitietoa sekä hankkeessa kerättyjä asiantuntija- ja kansalaisnäkemyksiä.

Lopuksi selvitystyö kokoaa keskeiset opit ja havainnot, joita tarkastellusta tulevaisuuskuvasta voidaan johtaa niin päätöksenteon, yritystoiminnan kuin yhteiskunnallisen keskustelun tueksi. Toiveenamme on, että tämä raportti toimisi keskustelun-avauksena ja analyttisenä työkaluna. Sen tarkoituksena on tukea pitkäjänteistä ajattelua ja tarjota näkökulmia siihen, miten Suomi voisi asemoitua muuttuvassa toimintaympäristössä tavalla, joka tukee sekä taloudellista elinvoimaa että kestävää tulevaisuutta.

Tämän selvitystyön on toteuttanut VTT:n yritysennakointiin erikoistunut tutkimusryhmä, johon kuuluivat Sofi Kurki (projektipäällikkö), Anu Nousiainen ja Maaria Nuutinen. Työtä on tukenut hankkeen aikana kolme kertaa kokoontunut ohjausryhmä, jonka jäseniä olivat Eeva Hellström ja Sari Tuori (Sitra), Katri Valkokari (VTT), Anu Veijalainen (Turun yliopisto), Katri Einola, (Ramboll), Jokke Eljala (Suomalainen työ) ja Marja Kurkela (FIBS). Lisäksi hankkeessa on järjestetty kaksi työpajaa, joissa käyty keskustelut ja osallistujien näkemykset ovat keskeisellä tavalla rakentaneet selvityksen lopputulosta. Hankkeen työskentelyä ovat myös inspiroineet Sitran järjestämät kolme yhteiskehittämispäivää, joissa kaikki Talouden kasvun tulevaisuudet -rahoituskokonaisuudessa mukana olleet tahot (VTT:n lisäksi tutkimusryhmät Capful Oy:stä, ECSA Labs Oy:stä, MDI Public:sta, Turun kaupungilta ja Turun yliopistosta) pääsivät jakamaan tutkimustensa meneillään olevia vaiheita, haasteita ja tuloksia. Kiitämme lämpimästi kaikkia hankkeeseen osallistuneita ja toivomme yhteistyön jatkuvan myös tulevaisuudessa!

Espoossa, 19.12.2025

Tekijät

Johdanto - Miten selvityksen lähtökohtana olevan Mitä jos -kysymyksen valinta perustellaan?

1.1 Työn ja talouden suhteen historiallinen kehitys

Työ on muuttunut ihmiskunnan mukana, mutta sen ydin on säilynyt pitkälti samana: se on tapa järjestäytyä yhdessä, käyttäen kykyjä yhteiseksi hyödyksi ja rakentaa tulevaisuutta. Varhaisissa yhteisöissä työ oli kiinteä osa arkea ja selviytymistä, ja hoiva, huolenpito ja ympäristön kanssa eläminen kietoutuivat toisiinsa. Hoiva merkitsi tällöin ennen kaikkea tapaa pitää huolta yhteisön jäsenistä ja elämän jatkuvuudesta. Hannah Arendtin klassisen jaottelun ((2018/1958) mukaan nämä toiminnot, elämän ylläpitäminen, maailman rakentaminen ja yhteinen toiminta, muodostivat ihmisen aktiivisen elämän perustan, eikä työ eriytynyt muusta elollisesta maailmasta. Yhteiskuntien kasvaessa työnjako syveni ja työstä tuli sosiaalinen organisointiperiaate, joka Durkheimin (1984/1893) mukaan loi yhteiskunnallista koheesiota ja liitti erilaiset roolit ja osaamiset toisiinsa. Myöhemmin taloussosiologi Karl Polanyi (1944) korosti, että työ ja talous eivät ole irrallisia järjestelmiä, vaan upottuneita yhteisöjen arvoihin, normeihin ja ympäristöihin.

Teollinen aikakausi muutti työn luonteen perusteellisesti. Max Weberin (1978/1922) kuvaama rationaalistuminen ja mittaaminen alkoivat määrittää työn sisältöjä ja organisaatioiden logiikkaa. Tuotannon tehostamisesta tuli työn keskeinen ihanne, ja työ eriytyi yhä selvemmin muusta elämästä niin ajallisesti, tilallisesti kuin kulttuurisesti. 1900-luvun loppupuolella työn merkitys laajeni jälleen kohti sosiaalista ja kokemuksellista ulottuvuutta. Richard Sennettin (1998) mukaan työ on aina ollut myös taitoa, vuorovaikutusta ja identiteetin rakentumista. Digitalisaatio ja automaatio ovat viimeisten vuosikymmenten aikana jatkaneet tätä muutosta, tuoden näkyviin työn tiedollisen ja inhimillisen puolen merkityksen (Zuboff, 1988; Autor et al., 2020).

1.2 Regeneratiivinen työ elinvoimaan perustuvan kasvun lähtökohtana

Edellä kuvattua historiallista kehityskaarta vasten työ voidaan jäsentää muutaman pysyvän ulottuvuuden kautta: työn tarkoituksesta, organisoitumisesta ja vuorovaikutuksesta käsin. Tarkoitus kertoo, mitä varten työtä tehdään; organisoituminen määrittää, miten ihmiset ja muut toimijat järjestäytyvät toteuttamaan yhteisiä päämääriä; ja vuorovaikutuksessa syntyy arvo eli suhteissa, yhteisöissä ja ympäristöjen välillä. Nämä ulottuvuudet ovat historian aikana painottuneet eri tavoin, mutta niiden perusta on säilynyt.

Tästä näkökulmasta nykyhetken murros, ekologiset reunaehdot, teknologinen kehitys ja työelämään kohdistuvat sosiaaliset paineet, avaa jälleen mahdollisuuden tarkastella työn perimmäistä luonnetta ja sitä, millä logiikalla työ tuottaa arvoa. Tähän taustaan ankkuroiduu myös tämän selvityksen peruskysymys: mitä jos talouskasvu alkaakin regeneratiivisesta työelämästä? Tarkastelemme talouskasvun tulevaisuutta lähtökohdasta, joka kääntää totutun ajattelun suunnan. Kysymyksemme haastaa perinteisen käsityksen, jossa työelämä nähdään talouskasvun välineenä, ja ehdottaa vaihtoehtoa, jossa taloudellinen menestys syntyy inhimillisen ja ekologisen elinvoiman vahvistumisesta. Tällainen näkökulmanvaihdos perustuu ajatukseen, että regeneratiivinen työelämä pyrkii parantamaan ihmisten ja ekologisten järjestelmien kykyä ylläpitää elämää edistäviä olosuhteita, ja että juuri tämä voisi toimia tulevaisuuden talouskasvun perustana. Se eroaa vahvasti ajattelutavasta, jossa korostuvat pelkkä työn tehostaminen tai työvoiman mobilisointi.

Tähän valittuun näkökulmaan on vahvoja perusteluita. Kansainvälisessä talous- ja yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa on pitkään kyseenalaistettu talouskasvun perinteiset mittarit ja niihin nojaava ajattelu. Stiglitzin, Senin ja Fitoussín (2009) analyysi osoitti, että BKT ei kerro yhteiskunnan hyvinvoinnista tai luonnon tilasta (ks. myös OECD 2020a). Raworthin (2017) donitsitalous-ajattelu puolestaan korostaa planetaaristen rajojen ja sosiaalisen perustan merkitystä talouden elinehtoina. Suomessa sama keskustelu on saanut jalansijaa Sitran talousajattelun uudistamisessa, jossa korostetaan, että tulevaisuuden taloudellinen menestys edellyttää elinvoiman vahvistamista, ei sen kuluttamista (Hellström 2023; 2024).

Viimeaikainen tutkimus on lisäksi tuonut esiin, että talouden kestävyyshaasteet eivät liity ainoastaan mittareihin tai resurssien käyttöön, vaan syvemmin siihen, millaisia arvoja taloudellinen toiminta tunnistaa ja arvottaa. Kenter ym. (2025) esittävät relationaalisen biodiversiteettitalouden lähestymistavan, jossa taloudellinen arvo ymmärretään syntyvän ihmisten ja luonnon välisissä suhteissa, ei vain vaihdannassa tai tuotannossa. Tämä näkökulma tukee ajatusta siitä, että talouden uudistuminen edellyttää arvokäsityksen laajentamista kohti elämää ylläpitäviä ja vahvistavia suhteita.

Samalla työelämässä syvenevät haasteet heijastuvat suoraan talouden uudistumiskykyyn. Digitalisaatio ja automaatio muuttavat työn sisältöjä ja ammatteja tavalla, joka ei ole suoraviivaisesti yhteydessä tuottavuuden kasvuun (Zuboff, 1988; Autor et al., 2020; Antón et al., 2022). Osaamisvajeet, työvoimapula, mielenterveysongelmat ja työhyvinvoinnin heikkeneminen syövät sekä työntekijöiden että organisaatioiden kapasiteettia uudistua. Nykyiset työelämän ratkaisut eivät kykene vastaamaan kasvaviin tuottavuus- ja kestävyysongelmiin, minkä vuoksi tarvitaan tarkastelutapaa, joka yhdistää työelämän rakenteet, inhimillisen hyvinvoinnin ja ekologiset edellytykset osaksi taloudellisen suorituskyvyn perustaa.

Tässä tilanteessa regeneratiivinen kehitys tarjoaa vaihtoehtoisen perustan. Tutkimuskirjallisuudessa regeneratiivinen kehitys ymmärretään prosessina, jossa vahvistetaan sosio-ekologisten järjestelmien terveyttä, resilienssiä ja uusiutumiskykyä (Wahl, 2016; Reed & Mang, 2019). Sen näkökulmasta organisaatiot eivät ole tehokkuusoptimoituja koneita vaan eläviä järjestelmiä, joiden arvo syntyy vuorovaikutuksessa ympäristön ja yhteisöjen kanssa. Regeneratiivinen logiikka haastaa lineaarisen tehokkuusajattelun ja painottaa merkityksellisyyttä, palautumista sekä kontekstisidonnaisuutta taloudellisen ja yhteiskunnallisen kestävyuden osina. Tuore tutkimus osoittaa, että regeneratiivinen liiketoiminta voi tuottaa arvoa parantamalla järjestelmien tilaa ja vahvistamalla niiden pitkäjänteistä elinvoimaa, ei vain minimoimalla haittoja (Hahn & Tampe, 2021).

Myös työelämän tutkimus tukee tätä näkemystä. Arvo ei synny enää yksittäisistä suorituksista vaan suhteissa, oppimisessa ja vuorovaikutuksessa. Innovoinnin sosiaalinen luonne on tullut näkyviin sekä käytäntöjen tutkimuksessa (Mele et al., 2017) että psykologisen turvallisuuden keskeistä roolia osoittavassa kirjallisuudessa (Edmondson, 1999). Luottamus, avoimuus ja mahdollisuus tulla kuulluksi ovat edellytyksiä uudistumiselle ja luovalle ongelmanratkaisulle. Kun työn rakenteet tukevat palautumista ja elinvoimaa, ne tukevat samalla talouden uudistumiskykyä. Tältä pohjalta voidaan argumentoida, että työelämän elinvoimaisuus ei ole talouskasvun este vaan sen edellytys.

Jotta työn ja talouskasvun suhdetta voidaan rakentavasti haastaa, tarvitaan menetelmä, joka tekee näkyväksi taustalla vaikuttavat oletukset. Viimeaikainen tutkimus on alkanut tarkastella regeneratiivista ajattelua nimenomaan paradigmatazon muutoksena. Taveras-Dalmau ym. (2025) osoittavat, että regeneratiivinen paradigma haastaa vallitsevaa taloudellista ajattelua sen syvällä olevien oletusten tasolla, erityisesti suhteessa arvonluontiin, kasvuun ja ihmisen paikkaan sosio-ekologisissa järjestelmissä. Kirjoittajien mukaan siirtyä kohti regeneratiivista ajattelua edellyttää tietoista irrottautumista niin sanotusta paradigmasokeudesta ja sellaisten ajattelutapojen näkyväksi tekemistä, jotka rajaavat kykyämme kuvitella vaihtoehtoisia, elinvoimaa vahvistavia tulevaisuuksia.

Tulevaisuudentutkimus tarjoaa välineitä oletusten haastamiseen erityisesti silloin, kun tavoitteena ei ole ennustaa kehityskulkuja, vaan tehdä näkyväksi vaihtoehtoisia tapoja jäsentää työn ja talouden suhdetta. Frank Polakin (1973) klassinen työ osoittaa, että yhteisöjen tulevaisuuskuvat ohjaavat niiden uudistumiskykyä ja valintoja. Inayatullahin (1998) syväkerroksellinen analyysi puolestaan korostaa, että kestävien muutosten synty edellyttää juuri näiden oletusten kriittistä tarkastelua. Mitä jos -kysymys toimii tässä selvityksessä sekä tutkimuksellisenä vipuvartena että menetelmällisenä kehikkona: se avaa mahdollisuuden tarkastella työn ja talouden suhdetta tavoilla, jotka eivät muuten olisi näkyvissä.

Lähdemme hypoteesista, että kestävä talouskasvu syntyy elinvoiman vahvistumisesta, ei sen kuluttamisesta.

Hypoteesin tarkasteleminen edellyttää menetelmällistä lähestymistapaa, joka tekee näkyväksi työn ja talouden taustalla vaikuttavat oletukset ja mahdollistaa vaihtoehtoisten kehityskulkujen tarkastelun. Seuraavaksi kuvaamme tämän selvityksen tutkimusasetelman ja keskeiset menetelmälliset valinnat.

1.3 Tutkimusasetelma ja menetelmät

Tätä selvitystä ohjasi kolme toisiinsa kytkeytyvää tutkimuskysymystä. Ensinnäkin tarkastelimme, millaisista tekijöistä regeneratiivinen työelämä muodostuu. Toiseksi kysyimme, miten regeneratiivinen työelämä muuttaa käsitystä talouskasvun ja kilpailukyvyn edellytyksistä. Kolmanneksi pohdimme, miten Suomi voisi hyödyntää regeneratiivisen työelämän mahdollisuuksia kestävä talouskasvun rakentamisessa vuoteen 2035 mennessä.

Hanke toteutettiin laadullisia menetelmiä yhdistelevänä tutkimushankkeena, jossa tavoitteena oli muodostaa kokonaisvaltainen ja moniääninen kuva regeneratiivisesta työelämästä sekä sen kytkeytymisestä talouskasvun tulevaisuuksiin. Hankkeessa hyödynnettiin ennakkoinnin lähestymistapoja, ja aineistoa kerättiin kirjallisuuskatsauksen, haastattelujen ja työpajatyöskentelyn kautta.

Hankkeen aluksi toteutettiin kirjallisuuskatsaus, jossa yhdistettiin työelämä tutkimuksen, ekologisen taloustieteen, regeneratiivisen ajattelun sekä organisaatio- ja johtamisteorioiden näkökulmia. Katsauksen avulla jäsennettiin regeneratiivisen työelämän keskeisiä periaatteita ja muodostettiin hankkeen käsitteellinen viitekehys. Tämän työn tuloksena määriteltiin regeneratiivisen työelämän kulmakivet, joita työstettiin ja täsmennettiin hankkeen edetessä ohjausryhmäkeskusteluiden, työpajojen ja haastatteluaineiston avulla. Tässä raportissa tutkimuskirjallisuutta kaiken kaikkiaan hyödynnetään tulkinnallisesti, yhdistäen eri tieteenalojen näkökulmia ennakkointityön viitekehyksessä.

Kirjallisuuskatsausta täydennettiin asiantuntijahaastatteluin, joita tehtiin työelämän kehittäjien, julkishallinnon edustajien ja taloustieteilijöiden kanssa. Haastattelujen tavoitteena oli syventää ymmärrystä regeneratiivisen työelämän mahdollisuuksista, reunaehdoista ja taloudellisista kytkennöistä. Lisäksi toteutettiin kymmenen kansalaisille suunnattua katukyselyä. Näiden tarkoituksena oli tuoda esiin ihmisten arkisia kokemuksia nykyisestä työelämästä, erityisesti kuormitustekijöistä ja hyvinvointiin liittyvistä haasteista sekä ympäristön ja paikallisuuden roolista työarjessa. Katukyselyt tarjosivat arvokkaita näkökulmia nykyhetken työelämään ja sen regeneratiivisiin ulottuvuuksiin. Niiden painopiste oli kokemusten esiin nostamisessa, ei ratkaisujen tuottamisessa.

Kahden työpajan muodostama prosessi oli hankkeen keskeisin aineistonkeruumuoto. Työpajoihin osallistui asiantuntijoita talouden, työelämän, hyvinvoinnin, organisaatiotutkimuksen, tulevaisuudentutkimuksen ja regeneratiivisuuden aloilta.

Ensimmäisessä työpajassa tarkasteltiin työelämän haasteita ilmiölähtöisesti. Työskentely pohjautui osallistujien omien arjen kokemusten (tunteiden, ajatusten, motivaattorien, toimien ja mittareiden) reflektointiin sekä näiden suhteuttamiseen hankkeessa määriteltyihin regeneratiivisen työelämän kulmakiviin. Työpajassa hyödynnettiin fasilitoituja ryhmäkeskusteluja ja reflektiivisiä menetelmiä, joiden avulla tunnistettiin keskeisiä kipupisteitä, jännitteitä ja muutostarpeita.

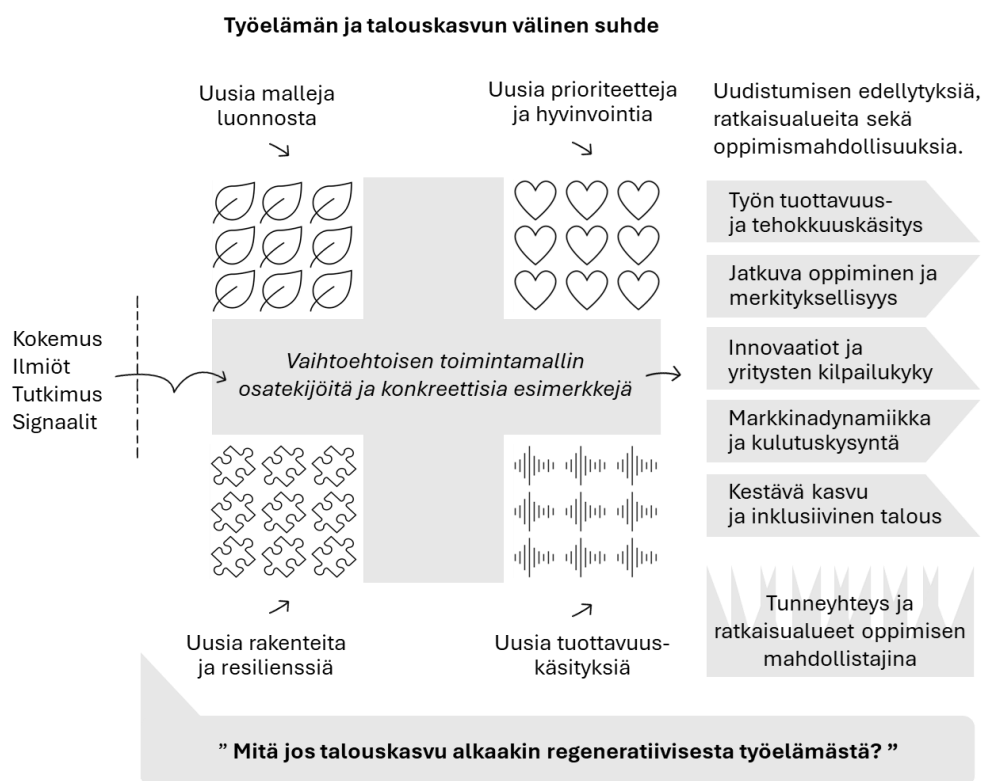
Toinen työpaja toteutettiin yritys- ja politiikkafoorumin muodossa. Sen painopiste oli konkreettisissa muutosaskelissa ja siirtymäpoluissa kohti regeneratiivista työelämää. Työpajassa hyödynnettiin visiolähtöistä tiekartta-ajattelua, jonka avulla tarkasteltiin kriittisiä muutostekijöitä, vaihtoehtoisia kehityskulkuja ja niiden taloudellisia sekä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Työpajassa nojaututtiin omien kokemusten kautta eläytymiseen työelämän ja päätöksenteon rooleihin. Työpajatyöskentely tuki tulevaisuuskuvan ja muutospolkujen konkretisointia

Hankkeessa hyödynnettiin lisäksi pioneirianalyysiä, eli esimerkkejä edelläkävijöinä toimivista, regeneratiivisia periaatteita toteuttavista yrityksistä, jotka havainnollistivat regeneratiivisen työelämän periaatteiden ilmenemistä käytännössä. Nämä yritysmerkit tuotiin hankkeeseen inspiroivina ja suuntaa-antavina mutta konkreettisina esimerkkeinä mahdollisista toimintamalleista ja kokeiluista, jotka tukivat keskustelua uusintavan työelämän käytännön toteutettavuudesta.

Taloudellinen tarkastelu toteutettiin tässä selvityksessä vaiheittaisena jäsentämisinä, jonka tavoitteena oli tehdä näkyväksi työelämän muutosten ja taloudellisten vaikutusten välisiä yhteyksiä. Lähtökohtana oli tunnistaa työelämän ajankohtaisia haasteita, kuten osaamisvajeita, työhyvinvoinnin kuormitustekijöitä, uudistumiskyvyn rajoja sekä ekologisia reunaehtoja, ja tarkastella, miten nämä kytkeytyvät talouden pitkän aikavälin elinvoimaan ja uudistumiskykyyn.

Tarkastelua syvennettiin avaamalla vaikutuslogiikkaa, jonka kautta työelämän rakenteet, käytännöt ja vuorovaikutus voivat tukea tai heikentää tuottavuutta, resilienssiä ja innovointikykyä. Taloudellinen näkökulma rakentui rajatun kirjallisuuden tarkastelun pohjalta sekä asiantuntijakeskustelujen ja selvityksen aikana pidetyistä esityksistä saadun palautteen varaan. Palautetta hyödynnettiin tulkintojen, käsitteellisten rajojien ja vaikutusketjujen ymmärrettävyyden arvioinnissa. Tämän lähestymistavan tavoitteena oli rakentaa riittävä kytkentä talousajatteluun, jotta regeneratiiviseen työelämään perustuva näkökulma olisi ymmärrettävissä ja keskusteltavissa taloudellisen uudistumisen viitekehyksessä.

Kansainvälistä näkökulmaa tuotiin hankkeeseen konferenssiesitysten ja niistä saadun asiantuntijapalautteen kautta. Ohjausryhmätyöskentely, politiikka- ja yritysfoorumi sekä viestintäkanavat loivat tilan jatkuvalla vuoropuhelulla eri sidosryhmien kanssa. Menetelmällisesti hanke painotti oppivaa, osallistavaa ja heijastelevaa otetta, jossa tutkimus, ennakointi ja yhteiskehittäminen kietoutuivat toisiinsa



Kuva 1. Hankkeen menetelmällinen viitekehys (Nuutinen et al. 2025)

Seuraavassa luvussa esittelemme tämän tulevaisuuskuvan ja avaamme sen keskeiset elementit.

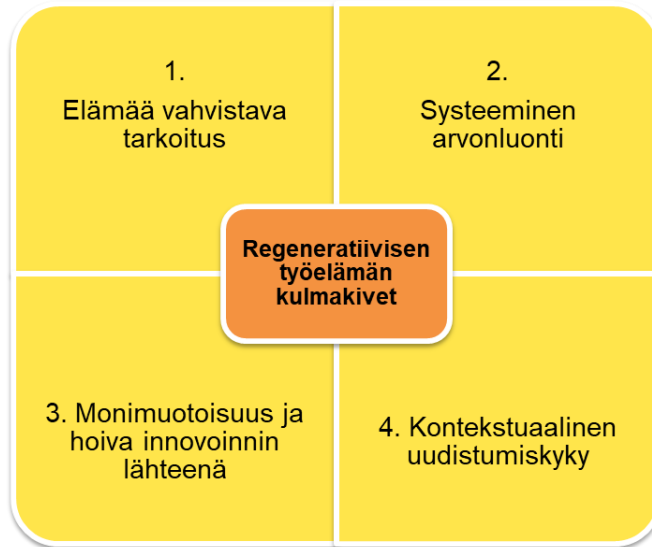
1.4 Regeneratiivisen työelämän kulmakivet tulevaisuuskuvan perustana

Tavoitteena oli jäsentää regeneratiivisen työelämän peruseriaatteet siten, että ne auttavat ymmärtämään, miten työelämän uudistuminen voi toimia uudenlaisen talouskasvun lähtökohtana. Näiden kulmakivien määrittely tarjosi tutkimukselle rungon, jonka kautta voitiin:

- käydä keskustelua työelämän perimmäisestä tarkoituksesta,
- määritellä keskeiset periaatteet regeneratiiviselle työelämälle,
- analysoida periaatteiden vaikutusta talousajatteluun ja kilpailukykyyn ehtojen muutokseen,
- sekä rakentaa tulevaisuuskuvaa vuoteen 2035.

Kulmakivet haastavat ajatuksen työelämästä pelkkänä talouskasvun välineenä ja ehdottavat, että kestävä kasvu voi kummuta elinvoimaa tuottavasta työelämästä. Ne kokoavat yhteen keskeisiä siirtymän periaatteita, jotka avaavat uudenlaisia mahdollisuuksia työn, arvon ja innovaation tarkastelulle – painottaen hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja planetaarisen kestävyys merkitystä.

Yhdessä nämä kulmakivet muodostavat viitekehyksen, jonka avulla voidaan tulkita paitsi tulevaisuuskuvaa 2035, myös sitä, millaisia systeemisä muutoksia tarvitaan, jotta regeneratiivinen työelämä voisi toimia elinvoimaisen yhteiskunnan ja uudistuvan talouden perustana. Kulmakivet rakentuivat kirjallisuuden, siirtymän mahdollisuudesta kertovien työelämän signaalin tunnistamisen sekä työpajojen ja asiantuntijakeskustelujen kautta. Seuraavassa esittelemme neljä regeneratiivisen työelämän kulmakiveä.



Kuva 2. Regeneratiivisen työelämän kulmakivet uudistumisen perustana

1.4.1 Elämää vahvistava tarkoitus

Tässä kulmakivessä tarkastellaan työn tarkoitusta nimenomaan työelämän käytäntöjä ja arjen valintoja ohjaavana periaatteena. Regeneratiivinen työelämä lähtee siitä, että työn tarkoitus on palvella elämää, ei päinvastoin. Tämä merkitsee perustavanlaatuisista muutosta työn ja talouden arvopohjassa: työ ei ole vain väline tuottavuuden tai talouskasvun maksimoimiseksi, vaan väylä inhimilliseen ja ekologiseen kukoistukseen. Tarkoitus ei ole työn sivutuote, vaan keskeinen suunnanantaja, joka muokkaa työn sisältöjä, tavoitteita ja mittareita. Työelämän käytäntöjä johdetaan siitä, mitä elämä tarvitsee voidakseen hyvin, eikä ainoastaan siitä, mitä markkinat vaativat.

Kirjallisuudessa regeneratiivista tarkoitusta kuvataan elämää vahvistavana, systemisenä orientaationa. Carol Sanford korostaa, että työn ja organisaatioiden tehtävänä on kasvattaa ihmisten ja yhteisöjen sisäsyntyistä potentiaalia, ei vain hyödyntää sitä (Sanford, 2017). Daniel Christian Wahl puolestaan tarkastelee regeneratiivisuutta kulttuurisena muutoksena, jossa taloudellinen toiminta kytkeytyy uudelleen elävien järjestelmien ehtoihin ja planetaarisiin rajoihin (Wahl, 2016). Myös suomalaisessa keskustelussa on korostettu tarvetta siirtyä kohti taloutta ja työtä, jotka vahvistavat ihmisten ja luonnon elinvoimaa sen sijaan, että ne ainoastaan vähentäisivät haittoja (Hellström, 2023).

Tämän kulmakiven kautta työn tarkoitus ymmärretään laajasti: se ei rajaudu organisaation sisäisiin tavoitteisiin, vaan ulottuu yhteiskunnallisiin ja ekologisiin vaikutuksiin sekä tuleviin sukupolviin. Tarkoitus toimii samalla kriteerinä sille, millaista toimintaa pidetään onnistuneena ja millaisia tuloksia arvotetaan.

Mahdollisia ulottuvuuksia elämää vahvistavassa tarkoituksessa ovat esimerkiksi:

- **Eksistentiaalinen arvo:** työn merkityksellisyys ja kokemus omasta kontribuutiosta
- **Ekologinen tarkoitus:** työn vaikutus elinympäristöihin ja luonnon uusiutumiskykyyn
- **Eettinen suunta:** oikeudenmukaisuus, vastuu ja huolenpito
- **Tulevaisuusorientaatio:** työn rooli seuraavien sukupolvien hyvinvoinnin turvaamisessa

Työpajoissa elämää vahvistava tarkoitus konkretisoitui erityisesti arjen rytmien ja kuormituksen kautta. Osallistujat kuvasivat, kuinka ”ihmisen elämän kuminauhan kiireys” vaikuttaa kaikkeen: kun työelämä kiristää liikaa, yhteiskunnan resilienssi heikenee. Toisaalta esiin nousi ajatus ”kompostoinnista” – siitä, että työssä olisi voitava tunnistaa, mistä on aika luopua, jotta tilaa syntyy merkityksellisemmälle tekemiselle. Useissa puheenvuoroissa kyseenalaistettiin myös vallitseva eetos, joka kulminoituu ajatukseen ”tuloksia tuottamaan” ja pohdittiin, millaisia voisivat olla regeneratiivisen työelämän uudet sloganit ja onnistumisen mittarit.

1.4.2 Systeeminen arvonluonti

Tässä kulmakivessä tarkastellaan arvon syntymistä nimenomaan työn käytännöissä ja vuorovaikutussuhteissa, ei talousjärjestelmän yleisenä ominaisuutena. Systeeminen arvonluonti tuo esiin sen, että työn arvo ei synny erillään ympäröivästä todellisuudesta, vaan vuorovaikutuksessa ihmisten, yhteisöjen, yhteiskunnan ja ekosysteemien kanssa. Regeneratiivisessa työelämässä arvo ei rajaudu yksilösuorituksiin tai lyhyen aikavälin tuloksiin, vaan rakentuu pitkäjänteisistä, jaetuista vaikutuksista, jotka tukevat kokonaisvaltaista elinvoimaa.

Kirjallisuudessa systeeminen arvonluonti liittyy keskeisesti regeneratiiviseen talousajatteluun, jossa korostetaan arvoa, joka syntyy ”suhteista, ei vain suoritteista” (Fullerton, 2015, myös Kurki 2025). Tämä tarkoittaa, että arvo rakentuu inhimillisistä, ekologisista, sosiaalisista ja kulttuurisista suhteista, ei pelkästään vaihdannan tai tuottavuuden logiikasta käsin. Mang ja Reed (2019) puolestaan kuvaavat, kuinka systeeminen ajattelu mahdollistaa paikallisten erityispiirteiden huomioimisen niin, että työn vaikutukset resonoivat laajemmin järjestelmän terveydessä. Hahnin ja Tampen (2021) mukaan systeeminen arvonluonti edellyttää liiketoimintamalleilta kykyä tuottaa arvoa eri sidosryhmille samanaikaisesti – myös ei-inhimillisille toimijoille, kuten luonnolle. Regeneratiivinen toimintatapa voidaan nähdä näin sovellettavaksi eri mittakaavoissa: se ei rajoitu yksittäiseen organisaatioon, vaan ulottuu sosio-ekologisiin järjestelmiin ja niiden vuorovaikutukseen, jossa regeneratiivinen työskentely voidaan ymmärtää luonnon toiminnan tapojen kautta (Benne ja Mang, 2015).

Tämä kulmakivi nostaa esiin tarpeen tarkastella arvoa uusista näkökulmista: esimerkiksi yhteisöllisenä turvana, luottamuksena, osallisuutena tai ekosysteemin palautumiskykenä. Se haastaa työnantajia ja päättäjiä arvioimaan toimintaansa sen mukaan, millaisia vaikutuksia sillä on laajemmalle elämänverkolle, ei vain organisaation sisäisille tavoitteille.

Mahdollisia ulottuvuuksia systeemisessä arvonluonnissa ovat esimerkiksi:

- **Sosiaalinen arvo:** yhteisöllisyys, luottamus ja osallisuus
- **Ekologinen arvo:** työn vaikutus ekosysteemeihin ja luonnon kantokykyyn
- **Inhimillinen arvo:** kokemukset turvallisuudesta, merkityksellisyydestä ja hyvinvoinnista
- **Kulttuurinen arvo:** paikkasidonnaisuus, symbolinen arvo ja työn suhde identiteetteihin
- **Pitkän aikavälin taloudellinen arvo:** resilienssi, suhde ei-mitattaviin tekijöihin, kuten maine ja luottamus

Työpajoissa systeeminen arvonluonti näyttäytyi erityisesti keskusteluina työn vaikutusten ulottuvuudesta yli organisaatorajojen. Osallistujat pohtivat esimerkiksi, "mitä hyötyä työstä on muille kuin työnantajalle ja asiakkaalle", tai "mitä jää jäljelle työstä, kun tulosluvut otetaan pois". Esiin nousi ajatus, että työssä pitäisi tunnistaa ja tehdä näkyväksi myös sellaista arvoa, joka usein jää mittareiden ulkopuolelle: yhteyden kokemusta, luottamusta, välittämistä tai ympäristön hyvinvointia tukevia seurauksia.

1.4.3 Kontekstuaalinen uudistumiskyky

Tässä kulmakivessä tarkastellaan uudistumiskykyä nimenomaan työn arjessa ja käytännöissä rakentuvana, ei yleisenä muutosvalmiutena. Kontekstuaalinen uudistumiskyky korostaa työelämän kykyä uudistua suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteeseen. Regeneratiivinen työelämä ei perustu jatkuvaan muutokseen sinänsä, vaan siihen, että työ ja sen rakenteet uudistuvat merkityksellisesti suhteessa ympäristön, yhteiskunnan ja työn tekijöiden muuttuviin tarpeisiin.

Kirjallisuudessa regeneratiivisuus liitetään usein sopeutumisen sijaan luovaan ja elinvoimaiseen vuorovaikutukseen järjestelmän kanssa. Camrassin (2023) mukaan regeneratiiviset järjestelmät ovat oppivia ja refleksiivisiä, mutta samalla syvästi kontekstuaalisia: uudistuminen tapahtuu eri tavoin eri paikoissa, eri rytmeissä. Wahl (2016) tuo esiin erityisesti uudistumiskyvyn kontekstuaalisen luonteen, joka edellyttää herkkyyttä paikallisille olosuhteille ja kulttuurisille merkityksille. Uudistuminen ei ole siis vain resurssien hallintaa, vaan kykyä kuulla, mikä elämässä tarvitsee muutosta ja missä muodossa.

Tämä kulmakivi haastaa ajatusta yhdestä oikeasta tai lineaarisesta kehityssuunnasta. Sen sijaan se korostaa, että uudistuminen on moniääninen prosessi, joka perustuu sekä sykliseen viisauteen (aikakausien, palautumisen ja taukojen rytmiin) että yhteisöjen omaan kehitykseen. Regeneratiivisessa työelämässä ei riitä, että työ muokautuu ulkoisiin vaatimuksiin. Näin sen on kyettävä uudistumaan sisältäpäin, suhteessa siihen, mitä juuri nyt tarvitaan.

Mahdollisia ulottuvuuksia kontekstuaalisessa uudistumiskyvyssä ovat esimerkiksi:

- **Paikkasidonnaisuus:** työ ja sen käytännöt muotoutuvat suhteessa paikallisiin olosuhteisiin ja yhteisöihin
- **Aikakäsitys:** uudistuminen ei ole jatkuvaa muutosta vaan rytmien tunnistamista ja niiden mukaan elämistä
- **Kokemuksellinen oppiminen:** uudistuminen syntyy kokeilun, reflektiivisyyden ja yhdessä oppimisen kautta
- **Sopeutuva johtajuus:** johtaminen ei standardoi, vaan mahdollistaa monimuotoista kehittymistä

Työpajoissa kulmakivi sai kaukupohjaa esimerkiksi ilmastokriisin ja digitalisaation konteksteissa. Osallistujat nostivat esiin ajatuksia siitä, kuinka työpaikkojen on "kuunneltava aikaa, ei vain asiakkaita" tai "uudistuttava suhteessa siihen, mihin maailmassa ollaan menossa". Esille nousi myös huoli siitä, että uudistuminen nähdään liikaa ketterytenä tai jatkuvana tehostamisena. Regeneratiivinen näkökulma kutsui pysähtymään: "Kaikki uudistuminen ei ole edistystä, joskus pitää purkaa ennen kuin rakentaa uutta."

1.4.4 Monimuotoisuus ja hoiva innovoinnin lähteenä

Monimuotoisuus ja hoiva ovat usein työelämässä esillä eettisinä kysymyksinä, mutta regeneratiivisessa työelämässä ne ymmärretään myös keskeisinä lähteinä uusiutumiselle ja innovatiivisuudelle. Hoiva ymmärretään tässä yhteydessä laajasti elämän ja työyhteisöjen ylläpitämisenä. Tämä kulmakivi nostaa esiin sen, että työelämän kehittäminen ei ole vain strategioiden tai rakenteiden uudistamista, vaan myös ihmisten välisten suhteiden hoitamista. Luottamus, empatia ja erilaisuuden arvostus eivät ole

pehmeitä arvoja vaan perusta, jonka varaan rakentuu yhteisöllinen ongelmanratkaisu ja luova ajattelu.

Giles Hutchins ja Laura Storm (2019) tuovat regeneratiivisen johtajuuden yhteydessä esiin, että hoiva ja yhteys toisiin eivät ole lisäarvoisia ominaisuuksia, vaan elävän järjestelmän perusvoimia. Ne muodostavat pohjan, jolle luottamus, yhteistyö ja pitkäjänteinen uudistuminen rakentuvat. Hoiva tarkoittaa tässä kontekstissa kykyä olla läsnä, kohdata toinen ihminen inhimillisesti ja tukea yhteisön eheyden syntymistä. Carol Sanfordin (2017) mukaan organisaation tehtävänä on mahdollistaa ympäristö, jossa yksilöt voivat kehittää sisäsyntyistä potentiaaliaan. Tämä edellyttää kulttuuria, jossa ihminen kokee olevansa turvassa, arvostettu ja vapaa olemaan oma itsensä. Ajatuksena ei ole sopeutuminen organisaation rakenteisiin, vaan niihin vaikuttamaan. Amy Edmondsonin (1999) klassinen tutkimus osoitti, että psykologinen turvallisuus eli tunne siitä, että tiimissä voi ilmaista itseään ilman pelkoa nolostumisesta tai rangaistuksesta, on keskeinen tekijä tiimien oppimiskyvylle ja sitä kautta myös niiden suorituskyvylle ja tuloksellisuudelle. Google teki tämän laajemmin tunnetuksi Project Aristotle -tutkimuksellaan, joka vahvisti, että turvallisuuden kokemus oli tärkein yksittäinen tekijä hyvin toimivissa tiimeissä, riippumatta jäsenten kokemuksesta tai osaamisesta.

Tämä kulmakivi nostaa esiin sen, että erilaisuus ei riitä, ellei sitä seuraa inklusiivinen kulttuuri. Samoin hoiva ei ole ainoastaan työelämän ulkopuolelle kuuluvaa tunteellisuutta, vaan työn järjestämisen perusolottuvuus. Kun ihmiset voivat kokea kuulumista ja osallisuutta, he uskaltavat ottaa riskejä, esittää ideoita ja oppia virheistä. Näin monimuotoisuus ja hoiva eivät ainoastaan tue hyvinvointia vaan ne luovat edellytykset uudistumiskykyiselle ja innovatiiviselle työelämälle.

Mahdollisia olottuvuuksia tässä kulmakivessä ovat esimerkiksi:

- **Inklusiivisuus:** jokaisen mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja kokea kuulumista
- **Psykologinen turvallisuus:** ilmapiiri, jossa voi olla keskeneräinen, tehdä virheitä ja oppia
- **Empatia ja huolenpito:** toisten huomioiminen ei ylimääräisenä lisänä, vaan osana työn ydintä
- **Luovuus ja uudistuminen:** mahdollistuvat vasta, kun moninaisuus saa tilaa ja erilaiset näkemykset kohdataan rakentavasti

Työpajoissa hoiva ja monimuotoisuus nousivat esiin mm. keskusteluissa siitä, millainen työelämä saa ihmiset "kantamaan toisiaan, ei kilpailemaan heitä vastaan". Eriytisesti pohdittiin, miten arvokkaaksi koettu erilaisuus voisi kääntyä vahvuudeksi, ei vain sietämiseksi. "Hoiva ei ole mukavuutta vaan rohkeutta" – näin kiteytettiin ajatus, että haavoittuvuus ja avoimuus eivät heikennä työyhteisöä vaan tekevät siitä vahvemman. Useat osallistujat näkivät, että innovatiivisuus tarvitsee tilaa, jossa myös epäonnistuminen on sallittua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että regeneratiivisen työelämän neljä kulmakiveä tarjoavat käsitteellisen rungon, jonka kautta voidaan hahmottaa työn muuttuvaa merkitystä ja sen potentiaalia kestävästi yhteiskunnan perustana. Ne suuntaavat huomion työelämän välineellisyydestä kohti elinvoimaa, yhteyttä ja uudistumista tukevaa työarkea.

Näiden kulmakivien pohjalta on mahdollista tarkastella, millaiseksi työelämä voisi käytännössä muotoutua, jos elinvoiman vahvistaminen asetetaan talouskasvun läheläköhdäksi. Tässä selvityksessä tätä tarkastelua tehdään tulevaisuuskuvan avulla. Seuraavassa luvussa hahmotamme regeneratiivisen työelämän tulevaisuuskuvan vuodelle 2035. Tulevaisuuskuvan tarkoituksena ei ole ennustaa todennäköisintä kehityskulkua, vaan tehdä näkyväksi mahdollinen ja toivottava työelämän toimintamalli, joka rakentuu elämää ylläpitäville ja vahvistaville periaatteille. Tulevaisuuskuva toimii raportissa sekä analyyttisenä välineenä että keskustelun avauksena: sen kautta tarkastellaan, millaiset rakenteet, käytännöt ja toimintalogiikat voisivat tukea inhimillistä

ja ekologista elinvoimaa ja millaisin mekanismein tällainen työelämä voisi toimia taloudellisen uudistumisen perustana.

2. Millainen tulevaisuuskuva valitun kysymyksen pohjalta voisi muodostua?

2.1 Regeneratiivisen työelämän visio: elinvoimaa vahvistava Suomi vuonna 2035

Tässä tulevaisuuskuvasssa Suomen työelämä on elinvoiman ja uudistumiskyvyn perusta, josta talous saa voimansa. Työtä, taloutta ja yhteiskuntaa tarkastellaan osana laajempaa elämää ylläpitävää ekosysteemiä. Tulevaisuuskuva rakentuu neljän kulmakiven varaan: elämää vahvistava tarkoitus, systeeminen arvonluonti, monimuotoisuus ja hoiva innovoinnin lähteenä sekä kontekstuaalinen uudistumiskyky.

Visio kuvaa sitä, miltä työelämä näyttäisi, jos näistä periaatteista olisi tullut käytännön toiminnan lähtökohta.

Visio: Elinvoimaa vahvistava työelämä 2035

Yhteiskunta nähdään osana luontoa eli osana monimuotoista elollista kokonaisuutta, jonka yhteisöt koostuvat ihmisistä ja muista eliöistä. Työelämän arvo perustuu sen kykyyn vahvistaa elämän edellytyksiä näissä yhteisöissä ja tukea ekosysteemien, lajiston ja inhimillisen toiminnan keskinäistä kukoistusta, jotka muodostavat saman jatkuvan verkon.

Arvo muodostuu vuorovaikutuksessa luonnon rytmien, elollisen ympäristön ja työn arjen välillä. Innovointi rakentuu moninaisuudesta, turvallisista yhteisöistä sekä ihmisten, yhteisöjen ja elinympäristöjen pitkäjänteisestä huomioimisesta ja ylläpidosta. Näissä yhteisöissä erilaiset näkökulmat ja kokemukset voivat kohdata ja synnyttää uutta. Teknologia toimii tämän elollisen kokonaisuuden tukena ja vapauttaa tilaa luovuudelle, yhteisöllisyydelle ja pitkäjänteiselle huolenpidolle. Työn rakenteet mukautuvat kontekstiin ja huomioivat paikalliset ekosysteemit, kulttuurit ja elämän syklit.

Tällaisessa työelämässä talous rakentuu elinvoimaisista yhteisöistä. Kun ekosysteemi voi hyvin, sen kaikki osat, ihmiset ja muut eliöt, voivat hyvin. Uudistuva työelämä toimii solmukohtana, joka kytkee yhteen inhimillisen ja planetaarisen ulottuuden ja luo kasvua, joka lisää elämää sen sijaan että kuluttaisi sitä.

2.2 Tarinallinen kuvaus elinvoimaa vahvistavasta työelämästä 2035

Kuvitellaan hetki, millaista olisi tehdä työtä maailmassa, jossa ihmistä ei nähdä erillisenä ympäristöstään. Vuonna 2035 yhteiskunta ymmärretään osaksi luontoa, ja ihmiset yhtenä eliölajina muiden joukossa. Tästä ei tehdä suurta numeroa arjessa, vaan se näkyy kaikessa hiljaisena oletuksena. Ajattelutapa vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään, mihin huomiota kiinnitetään ja millaisia kysymyksiä pidetään tärkeinä.

Työ ei tunnu enää irralliselta suoritukselta, joka kilpailee muun elämän kanssa. Se virtaa osana samaa todellisuutta niin kuin vuodenajat, valo ja ihmisten keskinäiset suhteet. Työtä ei tehdä vain tehokkuuden tai mittareiden vuoksi, vaan siksi, että sen koetaan vahvistavan elämää ympärillä. Usein tämä näkyy hyvin arkisesti: ihmiset puhuvat keskenään siitä, miksi jokin asia tehdään ja mitä sillä halutaan saada aikaan, ei vain siitä, mitä on seuraavaksi tehtävä.

Tässä työelämässä työ ymmärretään tavaksi organisoitua yhteisten, elinvoimaa lisäävien tarkoitusten äärelle. Työn merkitys ei ole piilossa strategioissa tai raporteissa, vaan näkyy siinä, mistä keskustellaan työpäivän alussa ja lopussa. Työtä ei mielletä yksittäisten roolien tai tehtävien kautta, vaan se on yhteinen tapa toimia niin, että ihmiset, yhteisöt ja ympäristö voivat hyvin. Moni kokee olevansa osa jotakin itseään suurempaa, ilman että se tuntuu raskaalta tai vaativalta.

Arki rakentuu luonnon rytmeistä. Työpäivän tempo elää valon, vuodenaikojen ja ympäristön mukaan. Keskittyminen on helpompaa tiettyinä hetkinä, ja toisina hetkinä on luontevaa rauhoittua tai kohdata muita. Tätä ei tarvitse erikseen perustella. Työn sujuvuus paranee, kun se mukautuu elollisen järjestelmän tapaan toimia.

Työssä kysytään usein yksinkertainen kysymys: *miten tämä, mitä olemme tekemässä, vahvistaa ympärillä olevan elävän verkoston hyvinvointia?* Kysymys ei ohjaa kaikkea yksityiskohtaisesti, mutta se auttaa erottamaan olennaisen epäolennaisesta. Kaikkea ei tarvitse tehdä, ja se tuntuu helpottavalta. Jotain jätetään pois, jotta tilaa jää sille, mikä oikeasti lisää elinvoimaa.

Työpäivä ei tunnu enää sarjalta irrallisia tehtäviä. Yksilöllinen tekeminen ja yhteinen rytmi tukevat toisiaan. Keskeistä on se, että yhteisöissä on tilaa erilaisille ihmisille, energioille ja ajattelutavoille. Monimuotoisuus ei ole tavoite sinänsä, vaan ehto sille, että työ tuntuu elävältä ja uudistuu.

Työtä läpäisee elinvoimaa ylläpitävä huolenpito. Se näkyy siinä, miten palautumiseen suhtaudutaan, miten keskeneräisyys sallitaan ja miten toisia kohdataan. Huolenpito ei ole erillinen ohjelma tai lisä, vaan perusta, joka tekee luovuuden ja rohkeuden mahdolliseksi. Yhteisöissä opitaan tunnistamaan, milloin on aika hidastaa ja milloin kasvaa, luonnollisesti, ei pakottamalla.

Uudet ideat syntyvät usein juuri tästä turvallisesta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä. Innovointi muistuttaa enemmän luonnon ekologiaa kuin suoraviivaista kehitysputkea. Asiat saavat kypsyä, risteytyä ja joskus myös epäonnistua. Tämä tekee työyhteisöistä joustavia ja palautumiskykyisiä. Muutoksiin ei tarvitse varautua yksin.

Työelämän rakenteet mukautuvat paikkaan ja kontekstiin. Kaupunki tuntuu erilaiselta työympäristöltä kuin metsän reunalla sijaitseva yhteisö, ja se vaikuttaa siihen, miten ihmiset kokoontuvat ja toimivat. Yhtä ainoaa ratkaisua ei ole. Viisaus syntyy paikallisesti, kokeilemalla ja soveltamalla yhteisiä periaatteita omassa ympäristössä.

Teknologia on tässä työelämässä taustalla tukena. Se hoitaa rutiineja ja auttaa tekemään näkyväksi sen, mihin aika ja energia todella kuluvat. Ihmisiä ei arvioida yksilöinä, vaan yhteisöt saavat paremman käsityksen siitä, miten heidän työnsä vastaa yhteistä tarkoitusta. Kun tämä yhteys on selkeä, hallinnollinen ohjaus kevenee ja työ tuntuu vapaammalta.

Tällaisessa todellisuudessa talous rakentuu elinvoimaisista yhteisöistä. Kun ympäröivä ekosysteemi voi hyvin, ihmiset voivat hyvin. Kasvu ei tarkoita määrän lisääntymistä, vaan kykyä ylläpitää, uudistaa ja vahvistaa elämän edellytyksiä.

Tätä elinvoimaa vahvistavaa työelämää voidaan kuvata regeneratiiviseksi kokonaisuudeksi. Se toimii uudistavana solmukohtana, jossa inhimillinen ja planetaarinen, yksilöllinen ja yhteisöllinen, luonnollinen ja teknologinen kietoutuvat yhteen.

2.3 Työn uudenlaiset roolit elinvoimaa vahvistavassa työelämässä

Vuonna 2035 työelämä ei jäsenny ensisijaisesti johtajien ja työntekijöiden välisen jaon kautta. Sen sijaan työ rakentuu erilaisista tilannesidonnaisista rooleista, jotka kuvaavat sitä, miten ihmiset osallistuvat yhteisen elinvoiman vahvistamiseen kulloissakin hetkessä. Roolit eivät ole pysyviä titteleitä tai asemia, vaan tapoja toimia

suhteessa toisiin ihmisiin, ympäristöön ja yhteiseen tarkoitukseen. Seuraavat minitarinat havainnollistavat, millaisia tällaiset roolit voivat olla arjessa elinvoimaa vahvistavassa työelämässä. Näissä rooleissa kohtaaminen ei ole sidottu yhteen paikkaan tai hetkeen. Teknologia mahdollistaa yhteisen työn, ymmärryksen ja vuorovaikutuksen rakentumisen monella tavalla ja eri tahdissa, ihmisten erilaiset tarpeet ja tilanteet huomioiden.

2.4 Kolme minitarinaa rooleista

2.4.1 Suunnan vaalija

Suunnan vaalija huolehtii siitä, että työssä on tunnistettava tarkoitus. Hän auttaa pysähtymään sen äärelle, miksi tätä työtä tehdään ja mihin suuntaan ollaan kulke-massa juuri nyt. Tätä tehdään monella tavalla: keskusteluissa, jaetuissa pohdin-noissa ja yhteisissä näkymissä, joihin ihmiset voivat palata eri aikoina ja eri paikoista. Näin yhteinen tarkoitus pysyy näkyvänä, vaikka kaikki eivät olisi läsnä samaan aikaan. Suunnan vaalija ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan tekee tilaa sille, että merkityksiä voidaan sanoittaa yhdessä.

Usein Suunnan vaalijan työ näkyy arkisesti. Hän kysyy kysymyksen, joka auttaa huomaamaan, milloin työ on ajautunut kauas siitä, mikä alun perin tuntui tärkeältä. Jotain voidaan jättää pois. Kun suunta kirkastuu, tekeminen tuntuu kevyemmältä ja keskit-tyneemmältä.

Suunnan vaalija ei pyri yhdenmukaisuuteen. Hän hyväksyy, että tarkoitus voi näyt-täytyä eri tavoin eri yhteisöissä ja tilanteissa. Olennaista on, että suunta on tunnis-tettava ja jaettu, jotta työ ei muutu pelkäksi suorittamiseksi.

2.4.2 Rytmien yhteensovittaja

Rytmien yhteensovittaja huomaa, että ihmiset tekevät työtä hyvin erilaisissa arjissa. Joku on parhaimmillaan aikaisin aamulla, toinen vasta illalla. Jollekin viikko on tiivis, toiselle katkonainen. Hän ei pyri tekemään tästä ongelmaa ratkaistavaksi, vaan te-kee tilanteen näkyväksi osaksi todellisuutta, johon työ sopeutuu.

Rytmien vaalijan työ näkyy pieninä muutoksina. Yhteisiä hetkiä harvennetaan, työtä jaetaan ajallisesti eri tavoin tai annetaan lupa olla poissa ilman selittelyä. Kaiken ei tarvitse tapahtua samaan aikaan. Työtä voidaan jatkaa, kommentoida ja täydentää eri tahdissa, ja yhteinen ymmärrys rakentuu vähitellen. Tämä vähentää tarvetta olla jatkuvasti tavoitettavissa ja auttaa ihmisiä rytmittämään työn osaksi omaa elä-määnsä. Kun rytmi löytyy, työ alkaa tuntua kevyemmältä ja ihmiset huomaavat jak-savansa paremmin.

Rytmien yhteensovittaja ei lupaa, että työ olisi aina helppoa. Hän auttaa varmista-maan, ettei se ole jatkuvasti liian raskasta. Kun työn tahti on kohdallaan, tekeminen tuntuu osalta elämää, ei sen vastavoimalta.

2.4.3 Yhteyksien vahvistaja

Yhteyksien vahvistaja huomaa, kun joku jää keskustelun reunalle tai että tärkeä nä-kökulma ei ole mukana. Hän ei pakota ketään esiin, vaan tekee tilaa sille, että yhteys voi syntyä. Joskus se on kutsu mukaan, joskus kysymys, joskus vain kuuntelemista. Kohtaaminen voi tapahtua keskustelussa, kirjoitettuna, visuaalisena luonnoksena tai yhteisenä työskentelynä, eikä kaikkien tarvitse ilmaista itseään samalla tavalla. Näin yhä useampi löytää tavan tulla mukaan.

Kun ihmiset kohtaavat toisiaan luottamuksellisesti, työ muuttuu. Se ei tunnu enää yksilön vastuulta, vaan jaetulta tekemiseltä. Eri näkökulmat eivät kilpaile keskenään, vaan täydentävät toisiaan. Moni huomaa, ettei hänen tarvitse kantaa työtä yksin, ja se tuntuu helpottavalta.

Yhteyksien vahvistaja ei etsi yksimielisyyttä. Hän auttaa luomaan suhteita, joissa erillaisuus voi olla läsnä ilman, että se hajottaa yhteistä tekemistä.

3. Miten kyseistä tulevaisuutta voidaan arvioida talouden kasvun näkökulmasta?

Regeneratiivisen työelämän vaikutuksia talouteen voidaan arvioida tarkastelemalla, miten se muuttaa talouskasvun edellytyksiä, rakenteita ja dynamiikkaa. Keskeistä on analysoida, millä tavoin työelämän uudistuminen vahvistaa elinvoimaa inhimillisissä, sosiaalisissa, ekologisissa ja teknologisissa järjestelmissä ja kuinka tämä elinvoima heijastuu talouden uudistumiseen. Taloustieteellinen tutkimus, työn tulevaisuutta koskeva ennakoitietieto ja regeneratiivista taloutta käsittelevä kirjallisuus tarjoavat tälle taustakehityksen, vaikka osa tarkastelusta on luonteeltaan tulkinnallista: se yhdistää eri tutkimussuuntia talousjärjestelmän tulevaisuuden arvioimiseksi.

3.1 Talouskasvun logiikan muutos: määrällisestä laadulliseen kasvuun

Perinteisessä taloustieteessä kasvu on pitkään nähty tuotannon määrän lisääntymisenä, jota selittävät pääoman kertymä, inhimillinen pääoma ja teknologinen kehitys (Barro & Sala-i-Martin, 2004). Innovaatiot ja luova tuho ovat olleet kasvun keskeisiä mekanismeja schumpeterilaisen perinteen mukaisesti (Aghion, Akcigit & Howitt, 2015). Tämä malli selittää monia taloushistorian kehityskulkuja, mutta sen rajoitteet ovat tulleet näkyviksi resurssien niukkenemisen, ilmastonmuutoksen ja sosiaalisen eriarvoisuuden myötä.

Planetaariset rajat -tutkimus osoittaa, että talous toimii luonnonvarojen ja ekosysteemien rajoissa (Rockström et al., 2009). Planetaaristen rajojen näkökulmasta kyse ei ole ainoastaan kestävien rajojen sisällä pysymisestä, vaan tilanteesta, jossa useat rajat on jo ylitetty ja talouden on kyettävä tukemaan elollisten järjestelmien aktiivista palautumista ja vahvistumista. Hyvinvoinnin mittareita uudistava taloustutkimus (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009; Stiglitz, Fitoussi & Durand, 2018; OECD 2020a) korostaa, että talouskasvua ei voi pitkällä aikavälillä irrottaa luonnon tilasta eikä ihmisten hyvinvoinnista. Samalla kestävä talousajattelun kirjallisuus (Jackson, 2017) on tuonut esiin, että määrällisen kasvun tavoittelu ei yksin riitä takaamaan yhteiskuntien resilienssiä ja kykyä uusiutua.

Näiden näkökulmien pohjalta tässä raportissa tarkastelemme talouskasvua laadullisena kasvuna: järjestelmän kykyä vahvistaa elämän edellytyksiä – ekologisista, inhimillisistä, sosiaalisista ja teknologisista. Tätä lähestymistapaa tukevat donitsitalouden viitekehys ja sen myöhempi kehittäminen (Raworth, 2017; 2022) sekä Dasguptan biodiversiteettitalouden analyysi ja sitä täydentävä uudempi tutkimus (Dasgupta, 2021; Dasgupta et al., 2023), joissa talous nähdään upottuneena elollisten järjestelmien toimintakykyyn.

Vaikka taloustieteellinen keskustelu on jo pitkään tunnistanut kasvun laadulliset ulottuvuudet, julkisessa keskustelussa ja talouspolitiikan käytännöissä talouskasvu ymmärretään yhä usein ensisijaisesti bruttokansantuotteen kehityksenä. BKT on vakiintunut talouden tilaa koskevan keskustelun keskeiseksi viitepisteeksi, vaikka sen rajallisuus hyvinvoinnin, resilienssin ja ekologisen kestävyyskuvaajana on laajasti tunnustettu. Tämä mittaripainotteisuus ohjaa myös sitä, millaisia ilmiöitä taloudessa pidetään näkyvinä ja millaisia vaikutuksia jää systemaattisesti tarkastelun ulkopuolelle.

Taloukasvun arviointi ei voi nojata yksinomaan bruttokansantuotteen kehitykseen. Talouden uudistumiskyvyn ja kestävyuden arviointi edellyttää myös kasvun laadullisten ulottuvuuksien huomioimista.

Tässä raportissa onkin tarpeen täsmentää, mitä taloukasvulla kulloinkin tarkoitetaan. Samalla käsitteellä viitataan usein eri asioihin: tuotannon määrän kasvuun, talouden rakenteelliseen uudistumiseen tai yhteiskunnan elinvoiman vahvistumiseen. Ilman tätä erottelua keskustelu taloukasvun tulevaisuudesta jää helposti ristiriitaiseksi. Tämä täsmennys nostaa esiin keskeisen jatkokysymyksen: **millaisin mekanismein laadullinen kasvu voi syntyä ja miten työelämän uudistuminen kytkeytyy talouden uusiutumiskykyyn?**

3.2 Regeneratiivisen työelämän talousvaikutusten mekanismit

Tässä selvityksessä tunnistimme joukon keskeisiä mekanismeja, joiden kautta regeneratiivinen työelämä kytkeytyy taloukasvun uudistumiseen. Regeneratiivinen työelämä vaikuttaa taloukasvuun useiden rinnakkaisten mekanismien kautta. Osa näistä on hyvin dokumentoitu talous- ja organisaatiotutkimuksessa, osa puolestaan edellyttää tulkintaa ja ennakointia.

1) Työhyvinvointi ja työkyky taloukasvun perustana

Tutkimus osoittaa, että psykologinen turvallisuus, mahdollisuus palautumiseen ja työn merkityksellisyys tukevat oppimista ja innovointia (Edmondson, 1999). Laajemmassa talouskirjallisuudessa on todettu, että inhimillinen pääoma ja työkyky ovat keskeisiä modernin talouden kasvun ajureita (Autor et al., 2020). Regeneratiivinen työelämä vahvistaa näitä tekijöitä, mikä kytkeytyy poissaolojen vähenemiseen, työkyvyn vahvistumiseen ja työvoiman saatavuuden paranemiseen. Nämä kaikki ovat laadulliseen tuottavuuteen ja taloukasvun uudistumiskykyyn kytkeytyviä vaikutuksia. Tästä näkökulmasta työhyvinvointi ja työkyky eivät näyttäydy taloukasvun vastinpareina, vaan sen keskeisinä mahdollistajina modernissa osaamisintensiivisessä taloudessa.

2) Moninaisuus ja luova ongelmanratkaisu

Innovaatioiden ja tuottavuuden kannalta monimuotoiset yhteisöt ovat keskeinen resurssi. Page (2007) osoittaa analyttisesti, että moninaiset tiimit ratkaisevat monimutkaisia ongelmia paremmin kuin yhdenmukaiset. Tämä tukee regeneratiivisen työelämän kulmakiven ajatusta monimuotoisuudesta ja hoivasta innovoinnin lähteenä. Myös innovaatioteorian schumpeterilainen traditio korostaa heterogeenisuutta kasvun moottorina (Aghion et al., 2015). Talouden näkökulmasta moninaisuus voidaan näin ymmärtää resurssina, joka vahvistaa järjestelmän kykyä ratkaista monimutkaisia ongelmia ja uusiutua muuttuvissa olosuhteissa.

3) Ekosysteempipalvelut talouden taustarakenteena

Ekosysteempipalveluilla tarkoitetaan luonnon tuottamia toimintoja ja prosesseja, kuten ravinteiden kiertoa, pölytystä, veden puhdistumista ja ilmaston säätelyä, joihin taloudellinen toiminta ja ihmisten hyvinvointi perustuvat. Dasguptan (2021) analyysi osoittaa, että talouden arvoon kohdistuu systeeminen riski, jos luonnon kyky uusiutua heikkenee. Regeneratiivinen työelämä voi vahvistaa organisaatioiden kykyä huomioida ekosysteempipalveluihin liittyviä riippuvuuksia ja riskejä. IPBES (2022) arvioi, että luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen muodostaa kasvavan systeemisen talousriskin. Tämä korostaa, että talouden pitkän aikavälin edellytykset eivät perustu

pelkästään haittojen minimointiin, vaan kykyyn vahvistaa luonnon uusiutumiskykyä ja ekosysteemien elinvoimaa.

4) Teknologian vapauttava rooli ja rakenteiden keventyminen

Automaatio ja tekoäly muuttavat työn sisältöä, ja tutkimusten mukaan teknologia luo uusia tehtäviä samalla kun se automatisoi vanhoja (Acemoglu & Restrepo, 2019). Regeneratiivinen työelämä hyödyntää teknologiaa hallinnollisen kuorman keventämiseksi ja tekee näkyväksi sen, miten työ vastaa organisaation tarkoitukseen. Tämä voi vähentää perinteisen hallinnollisen ohjauksen tarvetta, laskea transaktiokustannuksia ja vapauttaa energiaa luovaan työhön. Tästä näkökulmasta teknologian talousvaikutukset eivät synny ensisijaisesti automaatiosta sinänsä, vaan siitä, miten teknologia muuttaa työn rakenteita ja vapauttaa inhimillistä kapasiteettia uudistumiseen.

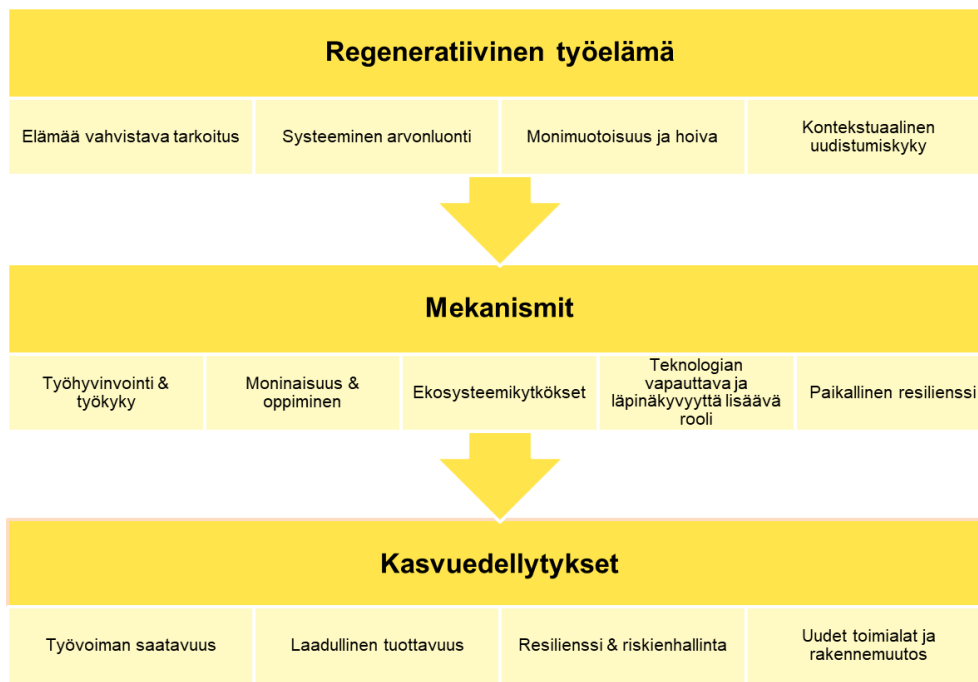
5) Paikallisen ja yhteisöllisen resilienssin vahvistuminen

Resilienssitutkimus osoittaa, että yhteisöjen kyky toimia joustavasti, oppia ja uusiutua on keskeinen talouden vakauden lähde (Folke et al., 2010). Sitran suomalaisiin talousrakenteisiin kohdistuvat analyysit (Hellström, 2023; 2024) tuovat esiin, että yhteiskunnan resilienssi riippuu luontopääoman, sosiaalisen pääoman ja työkyvyn tilasta. Regeneratiivinen työelämä vahvistaa näitä kaikkia. Resilienssi voidaan näin tulkita talouden pitkän aikavälin ominaisuutena, joka rakentuu yhteisöjen kyvystä oppia, sopeutua ja uusiutua (Folke et al., 2010; OECD, 2020b).

Yhdessä tarkasteltuna regeneratiivisen työelämän mekanismit siirtävät talouskasvun painopistettä tuotannon määrästä elinvoimaa ja uudistumiskykyä vahvistaviin kyvykkyyksiin.

3.3 Vaikutukset Suomen talouskasvuun ja sen edellytyksiin

Regeneratiivinen työelämä voi vaikuttaa Suomen talouteen neljällä keskeisellä tavalla. Näitä vaikutuksia tarkastellaan tässä luvussa talouden uudistumiskykyä kuvaavina kokonaisuuksina, ei yksittäisinä politiikkatoimina tai organisaatiokäytäntöinä. Regeneratiivisen työelämän talousvaikutukset eivät synny suoraviivaisesti, vaan välittyvät useiden toisiaan vahvistavien mekanismien kautta. Kuvassa 3 esitetään, miten regeneratiivisen työelämän periaatteet kytkeytyvät näihin mekanismeihin ja edelleen talouskasvun pitkän aikavälin edellytyksiin.



Kuva 3. Regeneratiivisen työelämän periaatteet välittyvät talouteen mekanismien kautta ja vahvistavat talouskasvun pitkän aikavälin edellytyksiä.

1) Työvoiman saatavuus ja työurat

Suomen demografinen rakenne on haasteellinen, mutta työkyvyn ja työn vetovoiman vahvistaminen voi pidentää työuria ja lisätä työmarkkinoiden osallistumista (Autor et al., 2020; Sitra 2024). Tämä kytkee työelämän laadun suoraan talouden kykyyn vastata demografisiin muutoksiin ilman, että paine kohdistuu yksinomaan työpanoksen määrään.

2) Tuottavuuden laadullinen kasvu

Kasvu syntyy työn laadusta, innovoinnista ja osaamisen syvenemisestä, ei pelkästään panosten lisääntymisestä (Aghion et al., 2015; OECD, 2023). Regeneratiivinen työelämä vahvistaa juuri näitä tekijöitä. Kyse on siten tuottavuudesta, joka rakentuu osaamisen ja työn laadun varaan, ei ainoastaan panosten tehostamiseen.

3) Resilienssi ja riskienhallinta

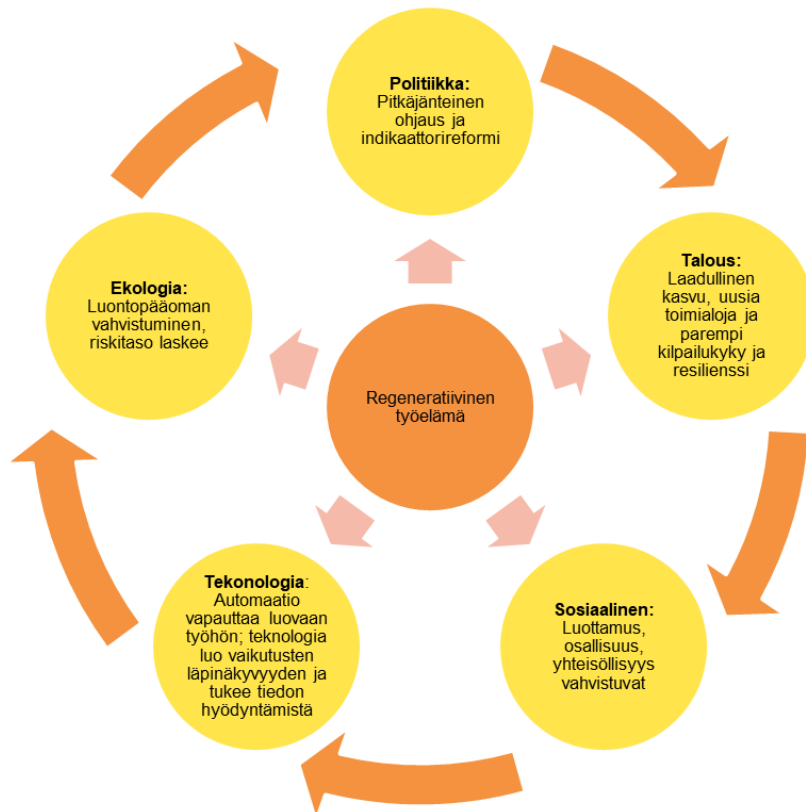
Ekosysteemipalvelujen heikkeneminen on merkittävä taloudellinen riski (Dasgupta, 2021, 2023). Työelämä, joka toimii planetaaristen reunaehtojen mukaisesti ja auttaa korjaamaan jo tehtyjä ylityksiä, vähentää pitkän aikavälin talousriskejä. Resilienssi näyttäytyy tässä talouskasvun turvaverkkona, joka vähentää haavoittuvuutta odottamattomille shokeille.

4) Uudet toimialat ja talouden rakennemuutos

Luontopohjaiset ratkaisut, hoivainnovaatio, yhteisölähtöinen palvelukehitys ja data- ja resilienssitalous muodostavat uuden kasvupohjan (Mazzucato, 2018; OECD, 2020a). Regeneratiivinen työelämä tukee näitä uusia toimialoja. Näiden toimialojen synty kytkee työelämän uudistumisen suoraan talouden rakennemuutokseen.

3.4 Vaikutukset suomalaiseen yhteiskuntaan

Regeneratiivisen työelämän vaikutuksia suomalaiseen yhteiskuntaan voidaan hahmottaa PESTE-mallin avulla kokonaisuutena, jossa eri ulottuvuudet kytkeytyvät toisiinsa ja vahvistavat toistensa vaikutuksia. Kuvassa tämä näkyy keskeltä ulospäin laajenevana ja toisiinsa kytkeytyvänä vaikutusverkostona: työelämän uudistuminen synnyttää ensin muutoksia työkyvyssä, yhteisöissä, osaamisessa ja luontopääoman tilassa, ja nämä puolestaan heijastuvat laajempiin yhteiskunnallisiin järjestelmiin (Kuva 4).



Kuva 4. Regeneratiivisen työelämän vaikutuksia suomalaiseen yhteiskuntaan. Kuvassa esitetyt vaikutukset kuvaavat siirtymää kohti taloutta, joka kykenee ilmaisemaan ja koordinoimaan elinvoimaa laajemmin kuin hinnan ja tuotannon kautta.

Yhteiskunnallisen ohjauksen näkökulmasta regeneratiivinen työelämä voi kannustaa kohti pitkäjänteisempää koordinaatiota ja mittaristoja, jotka tekevät näkyväksi työn vaikutukset elinvoiman eri ulottuvuuksiin. Kun päätöksenteon pohjana ei ole pelkästään tuotannon määrä, vaan myös hyvinvointi, luottamus ja luontopääoma, politiikalla on paremmat edellytykset tukea kestäväää talouskasvua.

Taloudessa vaikutukset ilmenevät laadullisen kasvun vahvistumisena: uusina toimialoina, parantuneena kilpailukykenä ja yhteiskunnan resilienssinä. Taloudellinen uudistuminen ei synny pelkästään teknologisesta kehityksestä, vaan kyvystä rakentaa osaamista, luottamusta ja toimintatapoja, jotka lisäävät järjestelmien kykyä uusiutua.

Sosiaalisella tasolla regeneratiivinen työelämä tukee luottamusta, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Nämä tekijät ovat keskeisiä sekä innovoinnin että yhteiskunnallisen vakauden ja uudistumisen näkökulmasta. Kun työyhteisöissä on psykologista turvallisuutta ja mahdollisuus tuoda esiin erilaisia näkemyksiä, syntyy parempia ratkaisuja ja vahvempi pohja sosiaaliselle pääomalle.

Regeneratiivisiin lähtökohtiin nojautuva teknologinen kehitys tukee tätä kokonaisuutta vapauttamalla yhä lisää aikaa luovalle ja inhimilliselle työlle sekä tuomalla näkyväksi työn vaikutuksia. Automaatio vähentää rutiinikuormaa, ja datan parempi hyödyntäminen mahdollistaa päätöksenteon, joka perustuu työn todellisiin vaikutuksiin organisaation ja ekosysteemien kannalta.

Ekologisesti työelämän uudistuminen tukee luontopääoman vahvistumista ja vähentää taloudellisia riskejä pitkällä aikavälillä, kun työelämän käytännöt tukevat planeettaristen reunaehtojen sisällä pysymisen lisäksi luonnon uusiutumiskyvyn vahvistumista. Tämä vähentää haavoittuvuutta, tukee resilienssiä ja parantaa Suomen talouden pitkän aikavälin vakautta.

Näiden ulottuvuuksien kautta kuva osoittaa, että regeneratiivinen työelämä ei ole vain työelämäkysymys, vaan monitasoinen yhteiskunnallinen muutos, joka vaikuttaa politiikasta teknologiaan ja taloudesta ekologiaan. Yhdessä nämä voivat muodostaa kokonaisuuden, joka vahvistaa Suomen kykyä menestyä ja uusiutua tulevana vuosikymmeninä.

Osa regeneratiivisen työelämän tuottamasta arvosta jää nykyisessä talousjärjestelmässä tunnistamatta, mittaamatta ja ohjaamatta. Tämän seurauksena talouskasvun potentiaali jää osin hyödyntämättä.

3.5 Keihin vaikutukset kohdistuvat?

Regeneratiivisen työelämän vaikutukset voivat näkyä laajasti eri toimijoissa, ja hyötyjen verkosto rakentuu toisiaan vahvistavista vaikutuksista ja kytkennöistä (Taulukko 1). Regeneratiivisen työelämän hyödyt kohdistuvat samanaikaisesti yksilöihin, organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Työntekijät hyötyvät suoraan työkyvyn, palautumisen ja merkityksellisuuden vahvistumisesta, mikä heijastuu parempana jaksamisena ja vähäisempinä poissaoloina. Yritysten näkökulmasta tämä näkyy työn laadun parantumisena, innovointikyvyn vahvistumisena ja pienempinä henkilöstöriskeinä.

Taulukko 1. Hyödyn saajat ja vaikutuksen luonne

Hyödyn saaja	Hyödyn luonne
Työntekijät	Parempi työkyky, hyvinvointi ja palautuminen; vahvempi merkityksellisuuden kokemus; vähemmän stressiä ja kuormitusta; paremmat edellytykset oppia ja kehittyä.
Yritykset	Parempi tuottavuus työn laadun kautta; innovaatiokyky vahvistuu; riskienhallinta paranee; työnantajamielikuva ja vetovoima vahvistuvat.

Julkinen talous	Pienemmät sosiaali- ja terveysmenot; parempi työvoiman saatavuus; pidemmät työurat; vähemmän työkyvyttömyyskustannuksia.
Luonto ja ekosysteemit	Luontopääoman vahvistuminen; vähemmän kuormitusta ja pienempi ekologinen riski; ekosysteemipalveluiden toimintakyvyn paraneminen.
Paikalliset yhteisöt	Luottamuksen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistuminen; parempi kyky ratkaista ongelmia yhdessä; resilienssin kasvu.

Julkiselle taloudelle vaikutukset syntyisivät välillisesti: kun työurat pitenevät ja työkyvyttömyyden kustannukset pienenevät, julkisen talouden paine kevenee. Samalla työvoiman saatavuus paranee, mikä on Suomen kasvun kannalta keskeistä. Luontovaikutukset näkyvät ekosysteemipalveluiden vahvistumisena ja riskitason laskuna, jolloin taloudellinen toiminta voi nojata vakaampaan ekologiseen perustaan. Paikallistasolla luottamuksen ja osallisuuden lisääntyminen tukee yhteisöjen resilienssiä ja kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa.

Vaikka regeneratiivinen työelämä tuottaa laaja-alaisia hyötyjä, siirtymä ei ole välttämättä kaikille toimijoille yhtä helppo. Haasteet voivat liittyä ennen kaikkea kykyyn uudistaa rakenteita, johtamista ja osaamista (Taulukko 2).

Taulukko 2. Mahdolliset haasteet ja riskiryhmät

Ryhmä	Mahdollinen haaste
Toimialat, joilla siirtymä edellyttää suuria muutoksia	Kustannuksia aiheuttava rakenneuudistus; tarve muuttaa prosesseja ja johtamista; investointipaine.
Organisaatiot, jotka eivät kykene uudistamaan johtamista	Oppimisen ja osallistumisen rakenteet puuttuvat; siirtymä jää pintapuoliseksi; kilpailukyky heikkenee.
Työntekijät, joiden osaaminen ei päivity	Riski jäädä työmarkkinoiden ulkopuolelle; tarve merkittävälle uudelleen- ja täydennyskoulutukselle.
Alueet, joissa työelämä on voimakkaasti riippuvaista yksittäisestä toimialasta	Taloudellinen haavoittuvuus; osaamisen rakentumisen epätasaisuus; siirtymä vaatii alueellista tukea.
Organisaatiot, joissa teknologia on alihyödynnetty	Hallinnollinen kuormitus jatkuu; tuottavuus ei kasva; vaikeus siirtyä kohti elinvoimaa tukevaa työskentelyä.

Ensimmäisenä haasteet voivat näkyä toimialoilla, joilla työ on sidottu vanhoihin toimintamalleihin, raskaisiin prosesseihin tai korkeaan resurssi-intensiteettiin. Näillä aloilla muutos edellyttää usein merkittäviä investointeja ja uudenlaista osaamista. Organisaatiot, jotka eivät onnistu uudistamaan johtamistaan, esimerkiksi lisäämään psykologista turvallisuutta, osallistamista ja oppimisen rakenteita, voivat jäädä jälkeen siirtymässä.

Työntekijöiden näkökulmasta riski liittyy osaamisen pysyvyyteen: jos osaaminen ei päivity, uuden työn vaatimukset voivat tuntua vaikeilta täyttää. Tästä syystä elinikäinen oppiminen ja uudelleen koulutus näyttäytyvät keskeisinä turvamekanismeina myös tämän siirtymän kannalta. Alueellisesti riskejä syntyy mahdollisesti silloin, kun talous on riippuvainen yksittäisestä toimialasta, mikä tekee siirtymästä epätasaisen. Lisäksi organisaatiot, jotka eivät hyödynnä teknologiaa työkuorman keventämiseen ja tiedon näkyväksi tekemiseen, saattavat jäädä jumiin vanhoihin rakenteisiin. Tämä vaikeuttaa muodonmuutosta kohti regeneratiivisia toimintatapoja ja vähentää työn laadullisen kasvun mahdollisuuksia. Kaiken kaikkiaan nämä haasteet ovat hyvin samankaltaisia kuin muissakin siirtymissä tai muodonmuutosta vaativissa uudistumis-askeleissa. Regeneratiivinen malli antaa kuitenkin uudenlaiset keinot selvittää niistä. Käsitlemme näitä mahdollisuuksia tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Tässä luvussa tarkastelimme regeneratiivisen työelämän talousvaikutuksia arvioimalla, miten se vahvistaa elinvoimaa inhimillisissä, sosiaalisissa, ekologisissa ja teknologisissa järjestelmissä ja miten tämä elinvoima heijastuu talouden uudistumiskykyn. Tarkastelu osoittaa, että talouskasvun pitkän aikavälin edellytykset kytkeytyvät kasvun laatuun, resilienssiin ja kyvykkyyteen, ei ainoastaan tuotannon määrälliseen lisäämiseen.

Kasvun uusi tulkinta; Tässä raportissa talouskasvu ymmärretään järjestelmän kykyä vahvistaa elinvoimaa ekologisissa, inhimillisissä ja sosiaalisissa järjestelmissä.

Tämä tulkinta toimii lähtökohtana seuraavassa luvussa tarkasteltaville muutospoluille ja uudistumisen edellytyksille.

4. Miten suomalaista yhteiskuntaa ja taloutta tulisi uudistaa

4.1 Siirtymä, ei hyppy – muutos nykyisistä rakenteista käsin

Regeneratiiviseen työelämään siirtymistä ei ole mielekäästä kuvata äkillisenä murroksena tai yhtenäisenä mallina, joka korvaisi nykyiset työelämän ja talouden rakenteet. Pikemminkin kyse on siis asteittaisesta siirtymästä, jossa vanhat ja uudet toimintatavat elävät rinnakkain, ja jossa muutos rakentuu kokeilujen, oppimisen ja uudelleentulkinnan kautta. Tämä näkökulma on keskeinen, jotta regeneratiivinen työelämä voidaan ymmärtää realistisena kehityssuuntana, ei irti nykyhetkestä asetettuna ideaalina.

Siirtymää voidaan hahmottaa erona siirtämisen (transfer) ja muuntamisen (transform) välillä. Osa nykyisistä käytännöistä, rakenteista ja teknologioista voidaan siirtää uuteen kontekstiin sellaisenaan tai pienin muutoksin. Samalla regeneratiivinen työelämä edellyttää myös syvempää muuntumista: tapaa, jolla työn arvo ymmärretään, miten työtä johdetaan ja millaisia vaikutuksia taloudellisessa päätöksenteossa pidetään merkityksellisinä. Näiden kahden logiikan rinnakkaisuus on siirtymän olennainen piirre.

Tulevaisuuskuviin perustuva tarkastelu mahdollistaa etäisyyden ottamisen nykyhetken vakiintuneisiin oletuksiin ja mittareihin. Tällainen ajattelun irrottaminen on keskeinen osa systeemistä muutosta, sillä se avaa tilaa vaihtoehtoisille kehityspoluille tilanteessa, jossa nykyiset rakenteet ohjaavat päätöksentekoa voimakkaasti (Mea-

dows, 2008; Wack, 1985). Tällainen etäisyys nykyhetkeen on erityisen tärkeä tilanteessa, jossa monet talouden ja työelämän haasteet ovat kytkeytyneet pitkään jatkuneisiin rakenteellisiin oletuksiin.

Regeneratiivinen työelämä ei siten edellytä kokonaisvaltaista maailmankuvan muutosta kerralla, vaan kykyä sallia keskeneräisyys ja rinnakkaiset polut. Muutos etenee vaiheittain ja kontekstuaalisesti, ja sen suunta tarkentuu usein vasta käytännön kokeilujen ja oppimisen kautta. Tässä mielessä siirtymä on ennen kaikkea muutostyön rakentamista, ei ennalta lukittua päämäärää kohti kulkemista.

4.2 Muutoksen tasot: missä siirtymä tapahtuu

Regeneratiiviseen työelämään siirtyminen tapahtuisi samanaikaisesti useilla tasoilla, jotka kytkeytyvät toisiinsa ja vahvistavat toistensa vaikutuksia. Muutosta ei voida palauttaa yksittäisiin politiikkatoimiin, organisaatiokäytäntöihin tai työn arjen ratkaisuihin, sillä jokainen näistä tasoista vaikuttaa siihen, millaiset muutokset ovat mahdollisia ja miten ne juurtuvat osaksi laajempaa järjestelmää.

Yhteiskunnallisella ja institutionaalisella tasolla muutos liittyy erityisesti ohjaukseen, mittareihin ja pitkän aikavälin suuntaan. Talouspolitiikan, työmarkkinajärjestelmien ja julkisen päätöksenteon puitteet määrittävät, millaista työtä ja arvонуontia pidetään tavoiteltavana ja näkyvänä. Kun ohjaus nojaa pääosin tuotannon määrää kuvaaviin mittareihin, myös työelämän kehittäminen suuntautuu helposti kapeasti tehokkuuden ja lyhyen aikavälin tulosten optimointiin. Regeneratiivisen siirtymän näkökulmasta keskeistä on, että institutionaalinen kehys mahdollistaa myös elinvoimaan, resilienssiin ja oppimiseen liittyvien vaikutusten huomioimisen.

Organisaatioiden ja ekosysteemien tasolla muutos konkretisoituu johtamisessa, rakenteissa ja yhteistyön muodoissa. Yksittäiset organisaatiot toimivat harvoin erillään, vaan ovat osana laajempia arvoketjuja ja verkostoja, joissa työn tekemisen tavat ja tavoitteet kietoutuvat toisiinsa. Regeneratiivinen työelämä edellyttää tältä tasolta kykyä tarkastella omaa roolia osana kokonaisuutta: miten organisaation toiminta vaikuttaa työntekijöihin, kumppaneihin, yhteisöihin ja luonnonympäristöön. Ekosysteemin näkökulma korostaa sitä, että muutos voi vahvistaa useiden toimijoiden uudistumiskykyä samanaikaisesti.

Työn ja arjen käytäntöjen tasolla siirtymä näkyy konkreettisimmin. Kyse on työn rytmeistä, palautumisesta, oppimisesta, teknologian käytöstä ja siitä, millaisia kokemuksia työ tuottaa tekijöilleen. Vaikka yksittäiset käytännöt eivät yksinään muuta talouden suuntaa, ne muodostavat perustan niille mekanismeille, joiden kautta regeneratiivinen työelämä kytkeytyy talouskasvun edellytyksiin. Ilman arjen tasolla tapahtuvaa muutosta institutionaaliset uudistukset ja organisaatiotason kehitystyö jäävät helposti irrallisiksi.

Näiden tasojen tarkastelu rinnakkain tekee näkyväksi, että regeneratiivinen siirtymä ei etene lineaarisesti ylhäältä alas tai alhaalta ylös. Sen sijaan muutos rakentuu vuorovaikutuksessa: arjen kokeilut voivat synnyttää uusia käytäntöjä, jotka haastavat vallitsevaa ohjausta, ja toisaalta institutionaaliset muutokset voivat avata tilaa uudenlaisille työn tekemisen tavoille. Tämän monitasoisen dynamiikan tunnistaminen on keskeistä, jotta regeneratiivista työelämää ei ymmärretä yksittäisenä ratkaisuna, vaan sille ominaisena jatkuvana uudistusprosessina.

4.3 Regeneratiivinen työelämä ja talouden kieli

Regeneratiivinen työelämä haastaa vakiintuneen tavan, jolla talous kykenee ilmaisemaan ja ohjaamaan arvoa. Tässä mallissa työelämä tuottaa arvoa, joka syntyy yhteisöissä ja vuorovaikutuksessa, näkyy pitkällä aikavälillä ja kytkeytyy ekologiisiin sekä sosiaalisiin järjestelmiin. Nykyinen taloudellinen ohjaus tunnistaa tämän arvon kuitenkin vain osittain. Se painottaa hintaa, tuotannon määrää ja lyhyen aikavälin

tehokkuutta, jolloin elinvoima, työkyky, luottamus ja ekologinen kestävyys jäävät osin näkymättömiksi päätöksenteossa.

Talous ei tässä mielessä ole ainoastaan järjestelmä, vaan myös kieli: se määrittää, mitä pidetään arvokkaana, mitä mitataan ja mihin resurssit kohdentuvat. Kun talouden kieli ei kykene tunnistamaan regeneratiivisen työelämän tuottamaa elinvoimaa, tämä arvo ei muutu kasvua ohjaavaksi voimaksi (vrt. ECSA Labs, 2025; Stiglitz et al., 2018; Raworth, 2017). Tällöin syntyy jännite työelämän todellisten vaikutusten ja taloudellisen ohjauksen välillä, ja talouskasvun potentiaali jää osin hyödyntämättä.

Regeneratiiviseen työelämään siirtyminen edellyttääkin älykkäämpää taloudellista kieltä, joka tunnistaa elinvoiman mekanismit, tekee työn laadulliset vaikutukset näkyviksi ja tukee päätöksentekoa resurssien kohdentamisessa.

Tässä raportissa tällaista kieltä rakennetaan hyödyntämällä elinvoimaindeksejä, uudistuvan työn mittareita, ekosysteemi–työelämä-kytkentöjä sekä laadullisen kasvun mittareita. Näiden avulla talouden ohjaus voi paremmin vastata siihen arvoon, jota regeneratiivinen työelämä tuottaa pitkällä aikavälillä.

Taulukko 3. Talouden kielen mittarit: nykyiset käytännöt ja regeneratiivisen siirtymän tarpeet

Mitä taloudessa tehdään näkyväksi	Nykyiset käytössä olevat mittarit	Uudet tai täydentävät mittarit (elinvoiman mekanismit)*
Työn hyvinvointi ja työkyky	Työhyvinvointimittarit (TTL, THL), sairauspoissaolot	Uudistuvan työn mittarit (vrt. Edmondson, 1999; Mele et al., 2017)
Sosiaalinen pääoma ja luottamus	OECD:n ja ESS:n sosiaalisen pääoman indikaattorit	Elinvoimaindeksit, yhteisöllisyyden ja luottamuksen dynamiikka (vrt. Raworth, 2017; Sitra, 2023)
Luontopääoma ja ekosysteemien tila	Luontopääoman tilinpito (IP-BES, EKL)	Ekosysteemi–työelämä-kytkentöjen mittarit (vrt. Folke, 2010; Ostrom, 1990)
Tuottavuus ja taloudellinen suori-tuskyky	Tuottavuus (Eurostat, OECD), BKT	Laadullisen kasvun mittarit (vrt. Jackson, 2017; Stiglitz et al., 2018)
Talouden pitkän aikavälin kestävyys	Julkisen talouden kestävyysvaje	Elinvoiman ja resilienssin yhdistelmäindikaattorit (vrt. Dasgupta, 2021)

*Huom. Taulukossa esitetyt mittarit ovat selvityksen aikana jäsennettyjä ehdotuksia. Viitteet osoittavat käsitteellistä taustakirjallisuutta, eivät valmiita mittarimalleja.

Taulukko 3 osoittaa, että regeneratiiviseen työelämään liittyvä mittaristo ei synny tyhjästä, vaan rakentuu osin jo olemassa olevien mittareiden varaan. Keskeinen haaste ei ole yksittäisten mittareiden puute, vaan se, että talouden ohjaus nojaa yhä vahvasti yksittäisiin, määrällisiin indikaattoreihin. Kun päätöksenteko perustuu kapeaan mittarivalikoimaan, osa työn ja talouden keskeisistä vaikutuksista jää systemaattisesti näkymättömäksi.

Regeneratiivisen siirtymän näkökulmasta tarvitaan siirtymää yhden mittarin tarkastelusta monipuolisempaan mittarikehikkoon, joka kykenee ilmaisemaan elinvoimaa, uudistumiskykyä ja resilienssiä pitkällä aikavälillä. Mutta tämän aikaansaaminen on iso haaste kuten jo olemassa olevien hyvien mittareiden edelleen vähäinen rooli osoittaa. Monipuolinen kehikko ei korvaa olemassa olevia mittareita, vaan täydentää niitä ja laajentaa talouden kieltä siten, että se tukee kestävämpää ja pitkäjänteisempää päätöksentekoa.

4.4 Yhteiskunnan muutospolut kohti kestävää ja inhimillistä tulevaisuutta

Yhteiskunnallinen muutos edellyttää kokonaisvaltaista uudelleenajattelua, jossa planetaariset rajat tuodaan osaksi talousjärjestelmän ydintä ja taloudellista menestystä mitataan bruttokansantuotteen rinnalla ekologisilla ja hyvinvointia kuvaavilla mittareilla.

Tällä muutospolulla materiaalien ja energian tuhlausta vähennetään sääntelyn avulla, samalla kun vihreä verouudistus ohjaa toimintaa kohti regeneratiivisia käytäntöjä ja palkitsee luonnon kantokykyä vahvistavia ratkaisuja.

Luonnon oikeudet tunnustetaan osaksi oikeusjärjestelmää, jolloin ekosysteemit saavat juridisen suojan ja luonnolle annetaan toimijuus, joka huomioidaan päätöksenteossa. Koulutusjärjestelmä uudistetaan vastaamaan tätä murrosta: planetaarinen lukutaito rakennetaan osaksi koulujen ja korkeakoulujen opetussuunnitelmia, ja ekologinen perusta integroidaan kaikkien ammattien koulutukseen. Samalla oppimisen infrastruktuuri uudistuu siten, että koko työelämää tukee jatkuvan oppimisen perusturva ja aikuiskoulutus muotoillaan uudelleen vastaamaan nopeasti muuttuvia tarpeita.

Paikallistalouksia vahvistetaan lainsäädännön ja rahoitusmallien avulla, jotka tukevat paikallisia verkostoja ja antavat kunnille valtuuksia kehittää omia regeneratiivisia ratkaisujaan. Hajautettu työ ja yhteiskehittely nostetaan työelämän perusrakenteiksi, ja sääntelyä uudistetaan tukemaan monipaikkaisuutta sekä kuntien ja yritysten yhteisiä kokeiluja kansallisen kokeilualustan kautta. Työelämän rakenteisiin tuodaan tunnedidaktiikkaa, jossa tunnetaidot ovat olennainen osa työelämäkoulutusta, työterveyshuollon painopiste siirtyy ennaltaehkäisyyn ja työnantajien yhteiskunnallinen vastuu työn kuormituksesta tunnustetaan. Samalla yhteiskunnan palkitsemisjärjestelmää uudistetaan siten, että hoiva- ja ylläpitotyö saa ansaitsemansa arvostuksen ja työaikamallit mahdollistavat palautumisen. Koko kasvatus- ja koulutusjärjestelmä rakentuu yhä vahvemmin tunnetaitojen, oppimisen resilienssin ja inhimillisen kestävyysvaraan, siirtäen painopistettä pelkästä suorittamisesta kohti pitkäjänteistä kykyä elää ja toimia kestävällä tavalla planeetan rajoissa.

4.5 Muutospolkuja organisaatiotasolle: mistä aloittaa pienesti mutta vaikuttavasti

Talouden kielen ja mittareiden uudistaminen luo edellytyksiä regeneratiiviselle siirtymälle, mutta muutos ei tapahdu pelkästään ohjauksen tai käsitteiden tasolla. Jotta uusi taloudellinen kieli voi juurtua käytäntöihin, sen on kytkeydyttävä organisaatioiden arkeen: tapaan, jolla päätöksiä tehdään, työtä johdetaan ja oppimista sekä yhteistyötä tuetaan. Organisaatiot ovat keskeisessä asemassa tässä siirtymässä, sillä ne toimivat siltana taloudellisen ohjauksen ja työn konkreettisten käytäntöjen välillä. Seuraavassa tarkastellaan esimerkkejä organisaatiotason muutospoluista, joiden kautta regeneratiivisen työelämän periaatteet voivat alkaa toteutua pienin mutta vaikuttavin askelin.

4.5.1 Luonnon huomioiminen päätöksenteossa

Luonto ja planeetan rajat otetaan järjestelmällisesti mukaan kaikkeen päätöksentekoon. Tätä varten käytetään niin sanottua luontokysymystä, joka esitetään jokaisen merkittävän päätöksen yhteydessä:

“Miten tämä päätös huomioi luonnon, ekosysteemit ja planeetan rajat sekä niiden pitkän aikavälin kestävyden?”

Lisäksi kokouksiin otetaan käyttöön vuorotteleva “luonto ja tulevat sukupolvet” -rooli. Tämän roolin tehtävänä on tarkastella käsiteltäviä asioita luonnon, ilmaston, luonnon monimuotoisuuden sekä tulevien sukupolvien näkökulmasta ja nostaa esiin mahdolliset riskit, vaikutukset ja vaihtoehtoiset ratkaisut. Rooli kiertää osallistujalta toiselle, jotta vastuu ja näkökulma jakautuvat tasaisesti.

4.5.2 Työtilojen suunnittelu luontoyhteyttä tukeväksi

Työtilojen suunnittelussa ja kehittämisessä huomioidaan ihmisen luontoyhteyden merkitys hyvinvoinnille, luovuudelle ja palautumiselle. Tavoitteena on luoda ympäristöjä, jotka tukevat sekä fyysistä että henkistä jaksamista ja vahvistavat yhteyttä luontoon myös sisätiloissa.

Luontoelementtejä tuodaan työtiloihin monipuolisesti esimerkiksi kasvien, luonnonmateriaalien ja luonnon muotoja ja värejä hyödyntävän sisustuksen avulla. Elävät kasvit parantavat ilmanlaatua, lisäävät viihtyisyyttä ja luovat rauhoittavan ilmapiirin. Kasvien hoito voidaan myös nähdä osana yhteistä roolitusta, vastuuta ja arjen rytmiä.

Luonnonvalon käyttöä maksimoidaan tilaratkaisuissa. Työpisteet ja yhteiset tilat sijoitetaan siten, että päivänvalo on mahdollisimman hyvin hyödynnettävissä, ja näkymät ulos, luontoon tai taivaalle, ovat esteettömiä. Luonnonvalon tiedetään tukevan vireystilaa, vuorokausirytmisiä ja keskittymiskykyä. Tilan tuntu ja avaruus vapauttavat ajattelua ja mielikuvitusta.

Lisäksi työtiloissa voidaan huomioida mahdollisuudet luontokokemuksiin esimerkiksi hiljaisten tilojen, rentoutumisalueiden tai ulkotilojen kautta. Parvekkeet, pihat, katto-terassit tai lähiluonto voidaan ottaa osaksi työpäivää taukojen, kohtaamisten ja työskentelyn tueksi.

Kokonaisuutena työtilojen luontoyhteyttä tukeva suunnittelu viestii arvostuksesta sekä ihmisiä että ympäristöä kohtaan ja tukee kestävästä, inhimillisestä ja pitkäjänteistä työskentelykulttuuria.

4.5.3 Paikallisten ratkaisujen tekeminen näkyviksi ja hyödyntäminen

Organisaatiossa tunnistetaan ja tehdään näkyväksi paikallisia ratkaisuja, osaamista ja verkostoja, jotka voivat tukea toimintaa, kestävyyttä ja vaikuttavuutta. Paikallisuus nähdään voimavarana, jota ei aina hyödynnetä täysimääräisesti keskitettyjen tai vaikiintuneiden toimintamallien rinnalla.

Tiimit kartoittavat systemaattisesti omaa paikallista osaamistaan ja ympäröivää ekosysteemiä kysymyksen avulla:

“Mitä sellaista paikallista osaamista, resursseja tai yhteistyömahdollisuuksia meillä on, jota emme tällä hetkellä hyödynnä?”

Kartoitus voi koskea esimerkiksi työntekijöiden hiljaista tietoa, paikallisia yrityksiä, yhdistyksiä, oppilaitoksia, kulttuuritoimijoita tai luontoon liittyvää asiantuntemusta.

Kartoitusten pohjalta rohkaistaan käynnistämään lyhyitä, matalan kynnyksen paikallisia kokeiluja. Kokeilut toteutetaan yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa ja ne

voivat liittyä esimerkiksi palvelujen kehittämiseen, hankintoihin, työhyvinvointiin, oppimiseen tai ympäristövastuuseen. Kokeilujen tavoitteena on oppia osallistavasti ja nopeasti, testata uusia toimintatapoja ja vahvistaa paikallisia kumppanuuksia ilman raskaita prosesseja.

Kokeilujen tulokset, opit ja hyvät käytännöt dokumentoidaan ja jaetaan organisaation sisällä, jotta onnistuneita ratkaisuja voidaan skaalata tai soveltaa myös muissa tiimeissä ja toimintaympäristöissä. Näin paikallinen osaaminen ja aloitteellisuus saavat näkyvyyttä ja muodostuvat osaksi jatkuvaa kehittämistä.

4.5.4 Oppimisen ja kokeilujen jatkuva rytmi

Organisaatiossa rakennetaan tietoisesti jatkuva oppimisen ja kokeilujen rytmi, joka tukee ketterää kehittämistä, osaamisen jakamista ja yhteistä oppimista. Oppiminen nähdään osana arjen työtä, ei erillisenä toimintona tai projektina.

Tätä varten otetaan käyttöön viikoittainen *mikrokokeilu*. Mikrokokeilu on pieni, rajattu ja nopeasti toteutettava kokeilu, jonka tavoitteena on testata uutta toimintatapaa, ideaa tai oletusta käytännössä. Kokeilun ei tarvitse olla täydellinen tai laaja; olennaista on oppiminen. Jokaisesta mikrokokeilusta dokumentoidaan lyhyesti keskeiset havainnot: mitä kokeiltiin, mitä tapahtui, mitä opittiin ja miten oppeja voidaan hyödyntää jatkossa. Dokumentointi tehdään kevyesti ja jaetaan tiimin tai koko organisaation käyttöön.

Lisäksi tiimit tarkastelevat säännöllisesti omaa tiedonjakamistaan ja listaavat, mitä sellaista tietoa, kokemuksia tai oivalluksia he jakavat tällä hetkellä liian harvoin tai eivät lainkaan. Tämä voi koskea esimerkiksi epäonnistumisista saatuja oppeja, asiasymmärrystä, hiljaista tietoa, uusia työkäytäntöjä tai kentältä nousevia signaaleja. Tunnistamisen tavoitteena on poistaa tiedon silloja ja vahvistaa avointa oppimiskulttuuria.

Yhdessä nämä käytännöt luovat rytmin, jossa kokeilu, reflektointi ja tiedon jakaminen toistuvat säännöllisesti ja luonnollisesti osana työtä, vahvistaen organisaation kykyä oppia, uudistua ja sopeutua muutoksiin.

4.5.5 Varhainen panostus nuoriin työntekijöihin

Organisaatiossa panostetaan tietoisesti ja pitkäjänteisesti nuoriin työntekijöihin sekä uransa alkuvaiheessa oleviin ammattilaisiin. Varhainen tuki nähdään investointina sekä yksilöiden hyvinvointiin että koko organisaation tulevaisuuden osaamiseen, sitoutumiseen ja toimintakykyyn.

Nuorille työntekijöille luodaan organisaation sisäisiä ohjelmia, jotka tukevat ammatillista kasvua, työelämävalmiuksia ja yhteisöön kiinnittymistä. Ohjelmat voivat sisältää esimerkiksi perehdytyksen laajennettuja kokonaisuuksia, vertaisryhmiä, oppimispolkuja ja mahdollisuuksia kokeilla erilaisia rooleja tai tehtäviä turvallisessa ympäristössä. Tavoitteena on vahvistaa kokemusta osallisuudesta, merkityksellisyydestä ja kehittymismahdollisuuksista jo varhaisessa vaiheessa.

Keskeisenä osana nuorten tukemista kehitetään mentorointimalleja, joissa kokeneemmat työntekijät toimivat mentoreina. Mentoroinnin painopiste ei ole ainoastaan osaamisen tai urakehityksen tukemisessa, vaan myös tunnetaitojen, vuorovaikutustaitojen ja itsesäätelyn vahvistamisessa. Mentoroinnin avulla nuoret työntekijät saavat tilaa käsitellä työelämän haasteita, epävarmuuksia ja onnistumisia luottamuksellisesti sekä oppia tunnistamaan ja sanoittamaan omia tunteitaan.

Mentorointimallit rakennetaan selkeiksi mutta joustaviksi, jotta ne tukevat erilaisia yksilöllisiä tarpeita ja elämäntilanteita. Samalla mentorointi vahvistaa koko organisaation oppimiskulttuuria ja sukupolvien välistä ymmärrystä, luoden perustaa kestävälle ja inhimilliselle työelämälle.

4.5.6 Luottamukseen perustuvien tiimien rakentaminen

Organisaatiossa luottamus nähdään toimivien tiimien keskeisenä perustana. Luottamustiimien rakentaminen edellyttää tietoista työtä, selkeitä rakenteita ja yhteisesti jaettuja toimintatapoja, jotka tukevat avointa vuorovaikutusta ja psykologista turvallisuutta.

Tiimeissä määritellään selkeät odotukset koskien rooleja, vastuita, tavoitteita ja yhteistyön tapoja. Kun jokainen ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja mitä voi odottaa muilta, vähenevät epäselvyydet ja väärinymmärrykset. Selkeys luo pohjan luottamukselle ja mahdollistaa keskittymisen yhteiseen tekemiseen.

Avoin palautekulttuuri on olennainen osa luottamuksen vahvistamista. Tiimejä rohkaistaan antamaan ja vastaanottamaan palautetta säännöllisesti, rakentavasti ja kunnioittavasti. Palautetta ei anneta vain suorituksista, vaan myös yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta ja tiimin toimivuudesta. Erityisesti painotetaan sitä, että palautetta voi antaa turvallisesti myös keskeneräisistä asioista, epäonnistumisista ja huolenaiheista.

Luottamuksen tueksi tiimeissä voidaan ottaa käyttöön myös niin sanotut "trust contractit" eli luottamussopimukset. Ne ovat tiimin yhdessä laatimia ja kirjattuja periaatteita siitä, miten luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään arjessa. Trust contract voi sisältää esimerkiksi sopimuksia viestinnästä, päätöksenteosta, konfliktien käsittelystä, palautteen antamisesta sekä siitä, miten toimitaan silloin, kun luottamus horjuu. Sopimus ei ole juridinen, vaan yhteinen sitoumus, jota tarkastellaan ja päivitetään säännöllisesti.

Yhdessä nämä käytännöt tukevat tiimien kykyä toimia avoimesti, vastuullisesti ja toisiaan kunnioittaen, luoden perustan kestäväälle yhteistyölle ja hyvälle suoritukselle.

5. Mitä tästä tulevaisuudesta voisi oppia?

5.1 Mitä tulevaisuuskuva tekee näkyväksi nykyhetkestä?

Tässä raportissa hyödynnetty tulevaisuuskuva ei pyri ennustamaan, millaiseksi työelämä tai talous kehittyvät, vaan luomaan etäisyyttä nykyhetken oletuksiin. Tulevaisuuskuvan arvo on ennen kaikkea siinä, että se tekee näkyväksi niitä piileviä ajattelutapoja, rakenteita ja mittareita, jotka ohjaavat työelämää ja taloudellista päätöksentekoa tänään.

Tulevaisuuskuva vasten tarkasteltuna moni nykyisessä työelämässä itsestään selväksi koettu asia näyttäytyy uudessa valossa. Työn jatkuva intensiteetti, suorituskyvyn korostuminen ja lyhyen aikavälin tehokkuus näyttävät kapeilta lähtökohdilta tilanteessa, jossa talouden ja yhteiskunnan keskeiset haasteet liittyvät uudistumiskykyyn, resilienssiin ja elinvoiman säilymiseen. Samalla käy ilmeiseksi, kuinka vahvasti nykyiset mittarit ja ohjausmekanismit suuntaavat huomiota siihen, mikä on helposti mitattavaa, mutta eivät välttämättä siihen, mikä on pitkällä aikavälillä merkityksellistä.

Tulevaisuuskuva ei kuitenkaan toimi pelkästään nykyisestä etäännyttävänä välineenä, vaan myös innostavana. Se nostaa esiin piirteitä, jotka ovat jo läsnä nykyhetkessä, mutta jäävät usein marginaaliin: työn merkityksellisyyden, oppimisen, hoidon, yhteisöllisyyden ja kontekstuaalisen sopeutumiskyvyn. Näiden elementtien

kautta tulevaisuuskuvat ei asetu vastakkain nykyhetken kanssa, vaan auttaa tunnistamaan, missä kohdin nykyinen työelämä jo sisältää regeneratiivisen muutoksen siemeniä.

Tässä mielessä tulevaisuuskuvat toimii peilinä nykyhetkelle. Se ei tarjoa valmista vastausta siihen, millainen työelämän tulisi olla, vaan auttaa kysymään, mitkä nykyiset käytännöt tukevat elinvoimaa ja mitkä heikentävät sitä. Tämä oivallus luo perustan raportin seuraavalle tarkastelulle, jossa regeneratiivista työelämää lähestytään ennen kaikkea ajattelun muutoksena.

5.2 Regeneratiivinen työelämä ajattelun muutoksena

Tämän raportin keskeinen havainto on, että regeneratiivinen työelämä ei ole ensisijaisesti ennalta määritelty uusi malli, toimintatapa tai ohjelma, vaan ajattelun muutos. Kyse on tavasta ymmärtää työn, talouden ja elinvoiman välinen suhde uudella tavalla. Regeneratiivisessa ajattelussa työ ei näyttäydy vain tuotannon välineenä, vaan keskeisenä elinvoiman lähteenä, joka kytkeytyy inhimillisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin järjestelmiin.

Tämä ajattelun muutos haastaa vakiintuneen oletuksen talouskasvusta työn ensisijaisena tavoitteena. Sen sijaan kasvu hahmottuu seurauksena: ilmiönä, joka syntyy silloin, kun työ tukee oppimista, uudistumiskykyä ja pitkäjänteistä hyvinvointia. Taloudellinen menestys ei tässä kehityksessä katoa, mutta sen logiikka muuttuu. Huomio siirtyy lyhyen aikavälin tehokkuudesta järjestelmien kykyyn uusiutua ja sopeutua.

Regeneratiivinen työelämä edellyttää myös toisenlaista tapaa tarkastella arvoa. Arvo ei synny ainoastaan vaihdannassa tai tuotannon määrässä, vaan työn vaikutuksissa elinvoimaan, luottamukseen, osaamiseen ja luonnon uusiutumiskykyyn. Kun nämä vaikutukset jäävät näkymättömiksi, myös talouden ohjaus ohjaa toimintaa kapeasti. Ajattelun muutos tarkoittaa siksi myös valmiutta tarkastella, mitä pidetään arvokkaana ja millä tavoin tämä arvo tehdään näkyväksi. Tämä muutos ei kuitenkaan ole pelkästään ennakkoehto toiminnan uudistumiselle. Se voi syntyä myös käytännön tekemisen, kokeilujen ja uusien toimintatapojen kautta, jolloin toiminta avaa tilaa toisenlaiselle ajattelulle ja merkitysten jäsentymiselle.

Tässä mielessä regeneratiivinen työelämä ei ole vastakkainen nykyiselle työelämälle, vaan tarjoaa laajemman tulkintakehyksen sen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Se kokoaa yhteen raportissa tarkastellut mekanismit, mittarit ja muutospolut ja asettaa ne osaksi kokonaisuutta, jossa työ, talous ja elinvoima nähdään toisiinsa kietoutuneina. Tämä ajattelun muutos luo perustan jatkotarkastelulle siitä, mitä raportin havainnoista voi seurata ja mihin kysymyksiin tarvitaan vielä lisää tutkimusta ja kokeiluja.

5.3 Tulevaisuustyöskentely muutoksen välineenä – oppeja toteutustavasta ja kulmakivistä

Tämän selvityksen toteutustapa tarjoaa oppeja siitä, millaisin välinein työelämän ja talouden kaltaisia moniulotteisia muutoksia voidaan tarkastella ja edistää. Tulevaisuuskuvaa pohjautuva mitä jos -kysymys, arjen kokemuksista liikkeelle lähtevä osallistava aineistonkeruu ja peilaus tutkimukseen sekä moniääninen yhteiskehittäminen eivät ainoastaan tuottaneet kuvausta regeneratiivisesta työelämästä, vaan heijastivat myös niitä periaatteita, joille tulevaisuuskuvat ja sen kulmakivet rakentuvat.

Keskeinen havainto on, että tulevaisuuskuvat mahdollistaa vaikeiden ja osin polari-soivien kysymysten tarkastelun ilman välitöntä tarvetta ottaa kantaa nykyisiin rakenteisiin tai toimijoihin. Vuoteen 2035 sijoittuva tarkastelu loi keskusteluun etäisyyttä,

joka auttoi projektiin osallistujia tarkastelemaan omia oletuksiaan työstä, arvonaluonista ja talouskasvusta avoimemmin. Huomio siirtyi keinoista ja mittareista kysymykseen siitä, mitä työllä ja taloudella lopulta tavoitellaan.

Työpajoissa ja katukyselyissä arjen kokemuksista liikkeelle lähteminen ankkuroi työskentelyn jaettuun todellisuuteen ja vahvisti sen legitimitettä. Regeneratiivinen työelämä ei rakentunut valmiina käsitteenä, vaan muotoutui vähitellen osallistujien omista havainnoista käsin. Moniääninen aineisto toi näkyviin myös ristiriitaisia näkemyksiä, joille annettiin tilaa osana yhteistä oppimisprosessia. Kuunteleminen, keskeneräisyyden salliminen ja kokemusten jakaminen loivat pohjaa uusille tulkinnoille ja näkökulmille. Käytännön kehittämistyössä regeneratiivinen muutos on jäsennetty monitasoisena oppimisprosessina, jossa yksilön, yhteisön ja järjestelmän kehittyminen kietoutuvat toisiinsa ja suuntaavat tulevaisuustyöskentelyä ratkaisujen lisäksi ajattelu- ja toimintatapojen uudistamiseen (Santos, 2024; Inayatullah, 1998).

Tulevaisuuskuvan kulmakivet toimivat tässä prosessissa jaettuna kielenä, joka yhdisti arjen kokemukset abstraktimpaan tulevaisuusajatteluun. Ne eivät toimineet toimintamalleina tai tiekarttana, vaan joustavana viitekehyksenä, jota voitiin soveltaa erilaisissa konteksteissa. Tämä korosti muutoksen asteittaista ja oppivaa luonnetta sekä kykyä uudistua tilanteesta käsin.

Selvityksen perusteella voidaan todeta, että tulevaisuuskuviin, arkilähtöiseen keskusteluun ja yhteiseen jäsentämiseen perustuva työskentely soveltuu laajemminkin muutoksen välineeksi. Kulmakiviin nojaava lähestymistapa tarjoaa siirrettävän tavan tukea keskustelua ja oppimista silloin, kun tavoitteena on haastaa vakiintuneita oletuksia ja rakentaa jaettua suuntaa kohti elinvoimaa vahvistavaa työelämää ja taloutta.

5.4 Mitä tästä voi seurata – ja mitä tulisi tutkia seuraavaksi?

Tämä raportti ei pyri tarjoamaan valmiita vastauksia regeneratiivisen työelämän toteuttamiseen, vaan avaamaan kysymyksiä, jotka edellyttävät jatkotarkastelua, tutkimusta ja kokeiluja. Regeneratiivinen työelämä kytkeytyy monitasoisiin muutoksiin työn, talouden ja yhteiskunnan rakenteissa, minkä vuoksi myös sen kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä ja oppivaa lähestymistapaa.

Keskeinen jatkotutkimuksen teema liittyy talouden kieleen ja mittareiden rooliin. Haaste ei koske ainoastaan uusien mittareiden kehittämistä, vaan mittarien luonnetta tiedon muotona. Yksittäinen mittari pelkistää väistämättä monimutkaista todellisuutta, ja tällainen pelkistyminen voi hävittää kehittämisen kannalta olennaisen moninaisuuden, kontekstin ja taustaymmärryksen. Kun työelämän ja talouden kehitystä tarkastellaan yhden hallitsevan indikaattorin kautta, huomio kohdistuu siihen, mikä on helposti mitattavaa, samalla kun oppimisen, uudistumiskyvyn ja elinvoiman kaltaiset ilmiöt jäävät sivuun.

Jatkotutkimuksessa onkin tärkeää tarkastella, miten päätöksentekoa ja yhteiskunnallista keskustelua voidaan tukea ilman liiallista nojaamista yksittäisiin mittareihin. Tämä edellyttää monimuotoisempia tiedonmuotoja, rinnakkaisia tulkintakehyksiä sekä käytäntöjä, jotka säilyttävät ilmiöiden moniulotteisuuden sen sijaan, että kaventaisivat sitä. Samalla on tarpeen tutkia, miten mittareita voidaan käyttää täydentävinä välineinä ilman, että ne korvaavat laajempaa ymmärrystä työn ja talouden vaikutuksista.

Toinen avoin kysymys koskee siirtymän dynamiikkaa. Miten regeneratiivisen ja nykyisen työelämän logiikat elävät rinnakkain eri toimialoilla, organisaatioissa ja alueilla, ja millaisia jännitteitä tästä rinnakkaisuudesta seuraa? Erityisesti on tarpeen ymmärtää, miten siirtymän kustannukset, hyödyt ja riskit jakautuvat eri toimijoiden välillä tilanteessa, jossa vanhat ja uudet toimintalogiikat ovat samanaikaisesti läsnä.

Jatkotutkimusta tarvitaan myös organisaatio- ja ekosysteemitasolla. Millaiset johtamisen, yhteistyön ja oppimisen rakenteet tukevat regeneratiivista työelämää eri konteksteissa, ja miten paikalliset kokeilut voidaan kytkeä laajempiin järjestelmiin ilman, että niiden kontekstisidonnaisuus katoaa?

Talouteen liittyvä tarkastelu tässä selvityksessä on luonteeltaan jäsentävää ja sen tavoitteena oli avata mahdollisia vaikutuslogiikkoja työelämän ja talouden välillä. Jatkotutkimuksessa on tarpeen syventää tätä tarkastelua erityisesti taloudellisten vaikutusten osalta, esimerkiksi analysoimalla empiirisesti, miten työelämän elinvoimaa, oppimista ja uudistumiskykyä vahvistavat käytännöt heijastuvat tuottavuuteen, innovointiin ja julkisen talouden pitkän aikavälin kestävyys.

Lisäksi avoimeksi jää kysymys tulevaisuustyöskentelyn roolista muutoksen tukena. Millaisin edellytyksin tulevaisuuskuvat, mitä jos -kysymykset ja kulmakiviin nojaavat kehykset voivat toimia pitkäjänteisen oppimisen ja suunnan rakentamisen välineinä työelämän ja talouden murroksessa, myös silloin kun muutosta ei voida ohjata yksiselitteisten mittareiden kautta?

Näiden kysymysten tarkastelu edellyttää monitieteistä tutkimusta, käytännön kokeiluja sekä pitkäjänteistä vuoropuhelua tutkimuksen, organisaatioiden ja poliittisen päätöksenteon välillä.

6. Lopuksi

Tutkimushanke tarjosi mahdollisuuden käydä keskustelua regeneratiivisuudesta uutena ulottuvuutena työelämän kehittämisessä. Uusintavuuskeskustelu on ollut vahvinta luonnonympäristöihin suoremmin liittyvän toiminnan konteksteissa, kuten maatalouden yhteydessä. Uusintavuuden sosiaalinen ulottuvuus sen sijaan on tähän mennessä saanut vähemmän huomiota. Tässä hankkeessa huomattiin, että työelämän tarkastelu elinvoiman lisäämisen näkökulmasta oli hyvin hedelmällinen alusta pohtia työelämän kytköksiä planetaarisen tasapainon saavuttamiseen. Työpajat, asiantuntijahaastattelut ja katukyselyt nostivat esille arvokkaita huomioita jännitteistä ja muutostarpeista arjisessa työelämässä, joilla oli kytköksiä myös yhteiskunnallisen tason uudistumiseen. Uusintavan työelämän ja talouden kasvun kysymysten tutkiminen yhdessä olikin erityisen kiinnostava risteämiskohta, joka pureutui suoraan uudistamisajattelun keskeisiin kysymyksiin sen toteutettavuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista. Samalla tämä risteämiskohta haastoi hankkeen tekijät astumaan myös oman asiantuntijuusalueensa ulkopuolelle, erityisesti taloudellisten vaikutusten tarkastelussa, koska tällaisen sillan rakentamisen nähtiin olevan välttämätöntä muutoksen kannalta kriittiselle jatkokeskustelulle. Työn edetessä aluksi ratkaisemattomilta tuntuneet ristiriidat jäsenyivät osaksi laajempaa ymmärrystä talouden kasvun mittaamisen evoluutiosta. Samalla tuli näkyväksi, että käytössä on jo monia työkaluja, joiden hyödyntäminen edellyttää kuitenkin uutta ajattelutapaa, tulkintaa ja kontekstuaalista ymmärrystä.

Tutkimus toi myös näkyviin tarpeen työelämän uudennaiselle kehystämiseksi, ja keskustelulle siitä, miten yhteiskunnan toiminnan kannalta tärkeitä arvoja voitaisiin kytkeä vahvemmin osaksi työelämää. Teemat paikallisesti määrittyvästä arvosta ja skaalautuvuuden haasteista, systemisistä arvonnluonnista ja olennaisista mittareista nousivat esiin keskusteluissa sekä sidosryhmien, asiantuntijoiden että kansalaisten kanssa. Tässä hankkeessa luotu tulevaisuuskuva muutospolkuineen toimii mielessämme pohjana, jolle olisi tärkeää rakentaa luomalla lisää ymmärrystä niistä käytännön toimista ja tietotarpeista, joita työelämän murroksessa tarvitaan.

Hankkeen keskeisenä oppina on, että tämän kaltaiselle ajattelun muutokselle on laajalti jaettua tarvetta, ja että sen edistäminen edellyttää sekä uusia välineitä että kykyä tarkastella työtä ja taloutta totutuista mittareista ja toimintamalleista etäämmältä. Ajattelun muutos ei kuitenkaan tapahdu ainoastaan tietoisien pohdinnan tai käsitteel-

lisen uudelleenmäärittelyn kautta, vaan usein myös toiminnan muuttumisen seurauksena, osana arjen kokeiluja ja käytännön tekemistä. Uudet käytännöt, kokeilut ja tekemisen tavat voivat avata tilaa toisenlaiselle ajattelulle ja merkitysten jäsentymiselle, jolloin toiminta edeltää ajattelua eikä päinvastoin.

Lähdeviitteet

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3>

Aghion, P., Akcigit, U., & Howitt, P. (2015). The Schumpeterian growth paradigm. *Annual Review of Economics*, 7, 557–575. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080614-115412>

Arendt, H. (2018/1958). *Vita Activa: Ihmisenä olemisen ehdot* (suom. S. Pulkkinen). Tampere

Autor, D. H., Mindell, D. A., & Reynolds, E. B. (2020). *The work of the future: Building better jobs in an age of intelligent machines*. MIT Press.

Antón, J.-I., Winter-Ebmer, R., & Fernández-Macías, E. (2022). Does robotization affect job quality? Evidence from European regional labour markets. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2208.14248>

Benne, B., & Mang, P. (2015). Working regeneratively across scales: Insights from nature applied to the built environment. *Journal of Cleaner Production*, 109, 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.037>

Barro, R. J., & Sala-i-Martin, X. (2004). *Economic growth* (2nd ed.). MIT Press.

Dasgupta, P. (2021). The economics of biodiversity: The Dasgupta Review. HM Treasury. <https://www.gov.uk/government/publications/final-report-the-economics-of-biodiversity-the-dasgupta-review>

Dasgupta, P., Levin, S., & Lubchenco, J. (2023). *Economic pathways to sustainability*. *Nature Sustainability*, 6, 133–141.

Durkheim, É. (1984/1893). *The Division of Labour in Society* (W. D. Halls, Trans.; 2nd ed., Steven Lukes, Ed.). Palgrave Macmillan.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

ECSA Labs. (2025). *Publish your docs*. <https://ecsa-labs.gitbook.io/ok/i-johdanto/publish-your-docs>

Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4), 20.

Fullerton, J. (2015). *Regenerative capitalism: How universal principles and patterns will shape our new economy*. Capital Institute. <https://capitalinstitute.org/regenerative-capitalism/>

Google re:Work. (2025). Guide: Understand team effectiveness (Project Aristotle). Retrieved December 18, 2025, from <https://rework.with-google.com/print/guides/5721312655835136/>

Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>

Hellström, E. (2023). Kohti uusintavaa taloutta. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-uusintavaa-taloutta/>

Hellström, E. (2024, 12. maaliskuuta). Talouden tulevaisuus voidaan kirjoittaa uudeksi. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/talouden-tulevaisuus-voidaan-kirjoittaa-uudeksi/>

Hutchins, G., & Storm, L. (2019). *Regenerative leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Wordzworth Publishing.

Inayatullah, S. (1998). Causal layered analysis: Poststructuralism as method. *Futures*, 30(8), 815–829. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(98\)00086-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(98)00086-X)

IPBES. (2022). Summary for policymakers of the methodological assessment of the diverse values and valuation of nature. Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.

Jackson, T. (2017). *Prosperity without growth: Foundations for the economy of tomorrow* (2nd ed.). Routledge.

Kenter, J. O., Carmenta, R., Christie, M., Griffiths, H., Ihemezie, E., Martin, A., Gomez-Osorio, M. T., Pascual, U., Raymond, C. M., Remoundou, K., & Waters, R. (2025). Toward a relational biodiversity economics: Embedding plural values for sustainability transformation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 122(40), Article e2314586122. <https://doi.org/10.1073/pnas.2314586122>

Kurki, S. Regenerative Economics. Hype or hope? *Science for Sustainability*, 1.-2.10. Helsinki

Mang, P., & Reed, B. (2019). *Regenerative development and design: A framework for evolving sustainability*. Wiley.

Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Allen Lane.

Nuutinen, M., Kurki, S. & Nousiainen, A. Regenerative Work as a Method: Challenging Economic Innovation Assumptions. 26th CINet Conference. Bridging Deep Tech and People-Centric Innovation. 7-9 September 2025, Lucerne, Switzerland.

OECD. (2020a). *How's life? 2020: Measuring well-being*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/23089679>

OECD (2020b). *Building back better: A sustainable, resilient recovery after COVID-19*. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/52b869f5-en>

OECD (2023). *Compendium of Productivity Indicators 2023*. OECD Publishing, Paris. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2023_74623e5b-en.html

Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.

- Polak, F. (1973). The image of the future. Elsevier.
- Polanyi, K. (1944). The great transformation: The political and economic origins of our time. Beacon Press.
- Raworth, K. (2017). Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist. Chelsea Green Publishing.
- Raworth, K. (2022). *Doughnut economics: Transformative and distributive by design*. *Nature Sustainability*, 5, 197–202.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Santos, D. (2024). *Reflections from the Regenerative Practitioner Program and the three lines of work*. Build It Green. [Reflections from The Regenerative Practitioner Program and the Three Lines of Work - Build It Green](#)
- Sanford, C. (2017). The regenerative business: Redesign work, cultivate human potential, achieve extraordinary outcomes. Nicholas Brealey Publishing.
- Sennett, R. (1998). The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism. W. W. Norton & Company.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
- Stiglitz, J. E., Fitoussi, J.-P., & Durand, M. (2018). Beyond GDP: Measuring what counts for economic and social performance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264307292-en>
- Taveras-Dalmau, V., Becken, S., & Westoby, R. (2025). From paradigm blindness to paradigm shift? An integrative review and critical analysis of the regenerative paradigm. *Ambio*, 54, 1985–2004. <https://doi.org/10.1007/s13280-025-02232-7>
- Wahl, D. C. (2016). Designing regenerative cultures. Triarchy Press.
- Weber, M. (1978/1922). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. (Eds. Guenther Roth & Claus Wittich). Berkeley: University of California Press.
- Zuboff, S. (1988). In the age of the smart machine: The future of work and power. Basic Books.
- Tässä työssä on hyödynnetty kolmea tekoälypohjaista työkalua (ScopusAI, Chat-GPT ja Copilot) kirjallisuuskatsauksen, ideoinnin ja tekstin jäsentelyn tukena. Tekijät ovat arvioineet, muokanneet ja hyväksyneet kaiken sisällön ja vastaavat sen paikkansapitävyydestä ja tulkinnoista.

Tekijät

Maaria Nuutinen

johtava erikoistutkija (PsT), erikoistunut inhimillisiin tekijöihin, työn ja organisaatioiden tutkimukseen sekä teknologian hyödyntämiseen työssä.

Anu Nousiainen

erikoistutkija (MBA), erikoistunut tulevaisuusmuotoiluun, strategiseen kehittämiseen ja sillanrakennukseen tutkimuksen ja käytännön välillä.

Sofi Kurki

erikoistutkija (PhD), hankkeen projektipäällikkö, kokenut tulevaisuudentutkija, jolla on pitkä kokemus ennakointimenetelmistä ja tulevaisuuskuvien rakentamisesta.

Lisätietoja

Maaria Nuutinen
Tel. +358 40 550 8615
maaria.nuutinen@vtt.fi

Anu Nousiainen
Tel. +358 50 535 7289
anu.nousiainen@vtt.fi

Sofi Kurki
Tel. +358 50 471 8554
sofi.kurki@vtt.fi

www.vttresearch.com

beyond the obvious

Liite 1. Tehtäväkirja - tarttumapintaa muutokseen

Kohti elämää vahvistavaa työelämää: Mitä jos talouskasvu alkaakin regeneratiivisesta työelämästä?

Tehtäväkirjan taustoitus: maailma, johon astut.

Tämän tehtäväkirjan sisällöt perustuvat tutkimusprojektiin, jonka keskiössä oli kysymys: *"Entä jos talouskasvu alkaakin regeneratiivisesta työelämästä?"*

Akateemisessa ja soveltavassa tutkimuksessa nimetyn regeneratiivisen tai uusintavan lähestymistavan mukaisesti yhteiskunta nähdään osana luontoa eli osana monimuotoista elollista kokonaisuutta, jonka yhteisöt koostuvat ihmisistä ja muista eliöistä.

Projektissa ajattelu tavoitti työelämän: Työelämän arvo perustuu sen kykyyn vahvistaa elämän edellytyksiä ekologisissa, inhimillisissä ja sosiaalisissa järjestelmissä näiden keskinäistä kestävyyttä ja kukoistusta tukien.

Tulevaisuudessa työelämä toimii solmukohtana, joka kytkee yhteen inhimillisen ja planetaarisen ulottuvuuden ja luo kasvua, joka lisää elämää sen sijaan että kuluttaisi sitä. *Työn rakenteet mukautuvat paikallisesti ja huomioivat elämän moninaiset syklit.* Merkityksellisyys ja arvo muodostuvatkin vuorovaikutuksessa näiden rytmien tahdissa. Innovointi rakentuu moninaisuudesta, turvallisista yhteisöistä sekä erilaisten ihmisten, yhteisöjen ja elinympäristöjen pitkäjänteisestä huomioimisesta. Tässä teknologia ja työkalut toimivat elollisen kokonaisuuden tukena ja vapauttavat tilaa monipuoliselle luovuudelle ja oppimiselle.

Projektin aikana - erityisesti monipuolisen osallistamisen hetkissä - kävi selväksi, että tarvitsemme yhteisen ja ymmärrettävän vision siitä, mitä kohti haluamme itse kulkea ja mitä toivomme myös muille ihmisille ja ympäristöllemme. Tässä tehtäväkirjassa tarjoammekin nyt kaikille mahdollisuuden astua elämää vahvistavaan tulevaisuuteen ja tarkastella sitä aktiivisesti erilaisista näkökulmista.

Joulukuussa 2025



Maaria Nuutinen,
VTT



Sofi Kurki,
VTT



Anu Nousiainen,
VTT

Projektin päärahoittaja: Suomen
itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra
Projektin toteuttaja: VTT Oy

Miksi minun kannattaa käyttää hetki tulevaisuuden pohdintaan?

Eläytymällä arjen tasolle sijoittuviin tulevaisuustarinoihin ja herätteleviin kysymyksiin voit pohtia yksin ja erityisesti yhdessä millaista elämää ja yhteiskuntaa sinun ja meidän kannattaa rakentaa. Tämä haluttu tulevaisuus rakentuu mahdollisuuksista nykyisten haasteiden keskellä: se loikkaa sinne missä elinvoimaa lisäävät periaatteet ovat saanut jalansijaa ja ajattelumme sekä asioiden tärkeysjärjestys ovat muuttuneet.

Voimme jokainen tulkita yhteistä visiota omasta näkökulmastamme ja kuunnella muiden tulkintoja - havahtua samankaltaisuuksiin ja ymmärtää eroavaisuuksia. Toimimme kukin sillanrakentajina nykyhetken ja tulevaisuuden reiteillä, sillä muotoilemme omaa ja muiden tulevaisuutta pitkälle vuosikymmenten päähän nykyisillä toimillamme ja periaatteillamme. Vastuullamme on myös ottaa huomioon heitä, jotka ovat heikommassa asemassa ja joiden ääni ei kuulu ja jotka eivät kykene viestimään tarpeitaan. Luontokin kuuluu näihin.

Miten lähestyn ja käytän työkirjan sisältöjä?

Kannustamme tutustumaan kolmeen osioon tässä tehtäväkirjassa ([tulevaisuustarina](#), [toimenkuvat ja toimenpiteet](#)) ja aloittamaan rohkeasti siitä, mikä tuntuu itselle luontevimmalta tai innostavimmalta. Tämän tehtäväkirjan tarkoituksena ei ole suorittaa kaikkea vaan tarttua toimeen matalalla kynnyksellä.

Riippuen omasta persoonastasi voit pohtia asioita ensin itse tai lähteä suoraan keskustelemaan esimerkiksi työyhteisössä, kaveripiirissä tai perheen kesken:

- Millaisia reaktioita kehossasi herää ja miten kuvaisit tunteitasi kun luet sisältöjä? Mitkä asiat näitä reaktioita aiheuttavat?
- Millaisia spontaaneja ensimmäisiä ajatuksia muotoutuu: Mitä huudahtaisit muille tai sanot mielessäsi itsellesi?
- Millaisia unelmia ja toiveita sinulle herää? Keneen tai mihin ne kohdistuvat? Millaisia ilmentymiä niillä olisi arjessa?
- Millaisia ristiriitoja näet ja koet? Mitä haluaisit ratkaista tai muuttaa heti? Millaisia keinoja muutokseen tarvittaisiin?
- Millaisia esteitä ja riskejä näet toiveillesi? Keneen tai mihin ne kohdistuvat ja millaisia vaikutuksia niillä olisi?
- Kuka voisi vaikuttaa toiveisiin ja riskeihin? Miten itse voisit vaikuttaa siihen, että tulevaisuuden arki olisi parempaa?

Tulevaisuustarina:

Millaista on tehdä työtä maailmassa, jossa ihmistä ei nähdä erillään ympäristöstään...

01

Yhteiskunta ymmärretään osaksi luontoa, ja ihmiset yhtenä eliölajina muiden joukossa. Tämä ei ole suuri julistus arjessa, vaan hiljainen oletus: se näkyy siinä, miten työtä tehdään, mihin huomiota kiinnitetään ja millaisia kysymyksiä pidetään tärkeinä.

Onko luonto luonteva ja tärkeä osa kaikkien arjen tekemistä? Miten ja missä se todentuu? Onko tavoitteena luonnon ylläpidon sijasta parantaminen ja uudistaminen?

02

Kaikkea ei tarvitse tehdä, ja se tuntuu helpottavalta. Jotain jätetään pois, jotta tilaa jää sille, mikä oikeasti lisää elinvoimaa. Työtä ei tehdä vain tehokkuuden tai mittareiden vuoksi, vaan siksi, että sen koetaan vahvistavan elämää ympärillä. Usein tämä näkyy hyvin arkisesti: ihmiset puhuvat keskenään siitä, miksi jokin asia tehdään ja mitä sillä halutaan saada aikaan, ei vain siitä, mitä on seuraavaksi tehtävä. Tämä auttaa erottamaan olennaisen epäolennaisesta.

Kysytäänkö usein: Miten tämä, mitä olemme tekemässä, vahvistaa ympärillä olevan elävän verkoston hyvinvointia? Tehdäänkö rohkeasti priorisointia ja tukeeko mittarit tässä?

03

Työpäivä ei tunnu enää sarjalta irrallisia tehtäviä. Yksilöllinen tekeminen ja yhteinen rytmi tukevat toisiaan. Keskeistä on se, että yhteisöissä on tilaa erilaisille ihmisille, energioille ja ajattelutavoille. Monimuotoisuus ei ole tavoite sinänsä, vaan ehto sille, että työ tuntuu elävältä ja uudistuu.

Oletko omana itsenäsi töissä? Näetkö ympärilläsi erilaisuutta ja monimuotoisuutta, joka koetaan vahvuutena?

08

Työelämän rakenteet mukautuvat paikkaan ja kontekstiin. Kaupunki tuntuu erilaiselta työympäristöltä kuin metsän reunalla sijaitseva yhteisö, ja se vaikuttaa siihen, miten ihmiset kokoontuvat ja toimivat. Yhtä ainoaa ratkaisua ei ole. Viisaus syntyy paikallisesti, kokeilemalla ja soveltamalla yhteisiä periaatteita omassa ympäristössä.

Ovatko paikalliset sidosryhmät ja luonto näkyvänä osana toimintaa? Onko paikallisuus innovaation lähde?

07

Työ ymmärretään tapana organisoida yhteen yhteisten, elinvoimaa lisäävien tarkoitusten äärelle. Työn merkitys ei ole piilossa strategioissa tai raporteissa, vaan näkyy siinä, mistä keskustellaan työpäivän alussa ja lopussa. Työ ei ole yksittäinen rooli tai tehtävä, vaan yhteinen tapa toimia niin, että ihmiset, yhteisöt ja ympäristö voivat hyvin. Moni kokee olevansa osa jotakin itseään suurempaa, ilman että se tuntuu raskaalta tai vaativalta.

Jakaako yhteisö arvot; mikä yksilöitä ja yhteisöä motivoi? Ovatko tavoitteet ja suunta yhteisiä? Onko ihmisillä selkeät roolit toimiakseen yhdessä?

06

Työ ei tunnu enää irralliselta suorituksesta, joka kilpailee muun elämän kanssa. Se virtaa osana samaa todellisuutta kuin vuodenaajat, valo ja ihmisten keskinäiset suhteet. Arki rakentuu luonnon rytmeistä. Työpäivän tempo elää valon, vuodenaikojen ja ympäristön mukaan. Keskittyminen on helpompaa tiettyinä hetkinä, ja toisina hetkinä on luontevaa rauhoittua tai kohdata muita. Tätä ei tarvitse erikseen perustella. Työn sujuvuus paranee, kun se mukautuu elollisen järjestelmän tapaan toimia.

Onko arjen tasapaino kohdillaan? Otetaanko yksilöiden ja ympäristön vaihtuvat tilanteet huomioon arjessa?

05

Teknologia on tässä työelämässä taustalla tukena. Se hoitaa rutiineja ja auttaa tekemään näkyväksi sen, mihin aika ja energia todella kuluvat. Ihmisiä ei arvioida yksilöinä, vaan yhteisöt saavat paremman käsityksen siitä, miten heidän työnsä vastaa yhteistä tarkoitusta. Kun tämä yhteys on selkeä, hallinnollinen ohjaus kevenee ja työ tuntuu vapaammalta. *Palvelevatko työkalut monipuolisesti arjen suunnittelua, tekemistä ja ideointia? Onko kaikilla pääsy ja osaaminen työkaluihin?*

Talous rakentuu elinvoimaisista yhteisöistä: kun ympäröivä ekosysteemi voi hyvin, ihmiset voivat hyvin. Kasvu ei tarkoita määrän lisääntymistä, vaan kykyä ylläpitää, uudistaa ja vahvistaa elämän edellytyksiä. Tätä elinvoimaa vahvistavaa työelämää voidaan kuvata regeneratiiviseksi kokonaisuudeksi. Se toimii uudistavana solmukohtana, jossa inhimillinen ja planetaarinen, yksilöllinen ja yhteisöllinen, luonnollinen ja teknologinen kietoutuvat yhteen.

Miten lähestyn tulevaisuustarinaa?

- Voit lukea tekstin kokonaisuudessaan järjestyksessä tai aloittaa mistä vain osiosta.
- Voit pysähtyä heti miettimään kysymyksiä tai lukea ensin tarinan ja palata kysymyksiin.
- Pohdi myös: Tunnetko ihmisiä, organisaatioita tai yrityksiä, jotka jo toimivat tai pyrkivät toimimaan tarinan kuvaamilla periaatteilla? Mitä vinkkejä heillä on antaa muutospolkalle?

Toimenkuvat:

Tarkastellaan työn uudenlaisia rooleja elinvoimaa vahvistavassa työelämässä.



Suunnan vaalija

Suunnan vaalija huolehtii siitä, että työssä on tunnistettava tarkoitus. Hän auttaa pysähtymään sen äärelle miksi tätä työtä tehdään ja mihin suuntaan ollaan kulkemassa juuri nyt.

Tätä tehdään monella tavalla: keskusteluissa, jaetuissa pohdinnoissa ja yhteisissä näkymissä, joihin ihmiset voivat palata eri aikoina ja eri paikoista. Näin yhteinen tarkoitus pysyy näkyvänä, vaikka kaikki eivät olisi läsnä samaan aikaan.

Suunnan vaalija ei tuo valmiita vastauksia vaan tekee tilaa sille, että merkitys voidaan sanoittaa yhdessä. Usein hänen työnsä näkyy arkisesti: Hän kysyy kysymyksen, joka auttaa huomaamaan milloin työ on ajautunut kauas siitä, mikä alun perin tuntui tärkeältä. Jotain voidaan jättää pois. Kun suunta kirkastuu tekeminen tuntuu kevyemmältä ja keskittyneemmältä.

Suunnan vaalija ei pyri yhdenmukaisuuteen. Hän hyväksyy, että tarkoitus voi näyttäytyä eri tavoin eri yhteisöissä ja tilanteissa. Olennaista on tunnistettava ja jaettu suunta, jotta työ ei muutu pelkäksi suorittamiseksi.



Rytmien yhteensovittaja

Rytmien yhteensovittaja huomaa, että ihmiset tekevät työtä hyvin erilaisissa arjissa: Joku on parhaimmillaan aikaisin aamulla, toinen vasta illalla, jollekin viikko on tiivis, toiselle katkonainen. Hän ei pyri tekemään tästä ongelmaa ratkaistavaksi vaan todellisuutta, johon työ sopeutuu. Usein rytmien yhteensovittajan työ näkyy pieninä muutoksina kun yhteisiä hetkiä harvennetaan, työtä jaetaan ajallisesti eri tavoin tai annetaan lupa olla poissa ilman selittelyä.

Kaiken ei tarvitse tapahtua samaan aikaan: työtä voidaan jatkaa, kommentoida ja täydentää eri tahdissa. Yhteinen ymmärrys rakentuu vähitellen, jolloin ei ole tarvitse olla jatkuvasti tavoitettavissa. Rytmien yhteensovittaja auttaa ihmisiä rytmittämään työn osaksi omaa elämäänsä. Kun rytmi löytyy työ alkaa tuntua kevyemmältä ja ihmiset huomaavat jaksavansa paremmin.

Rytmien yhteensovittaja ei lupaa, että työ olisi aina helppoa. Hän auttaa varmistamaan, ettei se ole jatkuvasti liian raskasta. Kun työn tahti on kohdallaan tekeminen tuntuu osalta elämää, ei sen vastavoimalta.



Yhteyksien vahvistaja

Yhteyksien vahvistaja huomaa mikäli joku jää keskustelun reunalle tai että tärkeä näkökulma ei ole mukana. Hän ei pakota ketään esiin vaan tekee tilaa sille, että yhteys voi syntyä. Joskus se on kutsu mukaan, joskus kysymys, joskus vain kuuntelemista.

Yhteyksien vahvistaja tietää, että kohtaaminen voi tapahtua keskustelussa, kirjoitettuna, visuaalisena luonnoksena tai yhteisenä työskentelynä, eikä kaikkien tarvitse ilmaista itseään samalla tavalla. Hänen tehtävänä on mahdollistaa omilla taidoillaan, että yhä useampi löytää tavan tulla mukaan.

Kun ihmiset kohtaavat toisiaan luottamuksellisesti, työ muuttuu. Se ei tunnu enää yksilön vastuulta, vaan jaetulta tekemiseltä. Eri näkökulmat eivät kilpaile keskenään vaan täydentävät toisiaan. Moni huomaa, ettei hänen tarvitse kantaa työtä yksin ja se tuntuu helpottavalta.

Yhteyksien vahvistaja ei etsi yksimielisyyttä. Hän auttaa luomaan suhteita, joissa erilaisuus voi olla läsnä ilman että se hajottaa yhteistä tekemistä.

Miten lähestyn toimenkuvia?

Tulevaisuuden työelämä ei jäsenny ensisijaisesti johtajien ja työntekijöiden välisen jaon kautta. Sen sijaan työ rakentuu erilaisista tilanteista rooleista jotka kuvaavat sitä, miten ihmiset osallistuvat yhteisen elinvoiman vahvistamiseen kulloisessakin hetkessä. Roolit eivät ole pysyviä titteleitä tai asemia vaan tapoja toimia suhteessa toisiin ihmisiin, ympäristöön ja yhteiseen tarkoitukseen.

Esitetyt roolit yllä ovat esimerkkejä tulevaisuuden arjen elinvoimaa vahvistavasta työelämästä ja tulevaisuuden toimenkuvista. Tutustu kuvauksiin ja pohdi:

- Tunnistatko ihmisiä, jotka jo ottavat roolia näissä tehtävissä ja asioissa? Kerro heille: "Olet tärkeä edelläkävijä!"
- Mitkä rooleista olisivat jo nyt hyödyllisiä (työ)yhteisöissäsi?
- Mitä muita rooleja tarvitaan?

Toimenpiteet:

Tehdään valinnat ja toimitaan kohti elämää vahvistavaa työelämää.

Luonto päätöksenteossa



Luonto ja planeetan rajat otetaan järjestelmällisesti mukaan kaikkeen päätöksentekoon käyttämällä ns. luontokysymystä, joka esitetään jokaisen merkittävän päätöksen yhteydessä: "Miten tämä päätös huomioi luonnon, ekosysteemit ja planeetan rajat sekä niiden pitkän aikavälin kestävyys?" Lisäksi kokouksiin voidaan ottaa käyttöön vuorotteleva rooli "luonto ja tulevat sukupolvet". Tämän roolin tehtävänä on tarkastella käsiteltäviä asioita luonnon, ilmaston, luonnon monimuotoisuuden sekä tulevien sukupolvien näkökulmasta ja nostaa esiin mahdolliset riskit, vaikutukset ja vaihtoehtoiset ratkaisut. Rooli kiertää osallistujalta toiselle, jotta vastuu ja oppiminen jakautuvat tasaisesti.

Työtilat luonto-yhteyttä tukevaksi



Luodaan ympäristöjä, jotka tukevat sekä fyysistä että henkistä jaksamista ja vahvistavat vertaisyyttä luontoon tuoden luontoelementtejä työtiloihin: kasveja, luonnonmateriaaleja, luonnon muotoja ja värejä. Kasvien hoito voidaan myös nähdä kiertävänä osana yhteistä vastuuta ja arjen rytmiä. Työpisteet ja yhteiset tilat sijoitetaan päivänvaloa hyödyntäen ja varmistetaan, että näkymät ulos, luontoon tai taivaalle ovat esteettömiä. Työtiloissa huomioidaan mahdollisuudet luontokokemuksen virittämään palautumiseen esimerkiksi hiljaisten tilojen, rentoutumisalueiden tai ulkotilojen kautta. Parvekkeet, pihat, kattoterassit tai lähiluonto voidaan ottaa osaksi työpäivää taukojen, kohtaamisten ja työskentelyn tueksi.

Paikallinen kytkeytyminen



Tunnistetaan paikallisia ratkaisuja, osaamista ja verkostoja, jotka tukevat ja luovat toimintaa, kestävyyttä ja vaikuttavuutta keskitettyjen tai vakiintuneiden toimintamallien rinnalla. Tiimit kartoittavat ja kysyvät: "Mitä sellaista paikallista osaamista, resursseja tai yhteistyömahdollisuuksia meillä on, jota emme tällä hetkellä hyödynnä?" Kartoitusten pohjalta käynnistetään matalan kynnyksen kokeiluja tavoitteena oppia nopeasti, testata uusia toimintatapoja ja vahvistaa paikallisia kumppanuuksia ilman raskaita prosesseja. Kokeilujen tulokset, opit ja hyvät käytännöt jaetaan organisaation sisällä, jotta onnistuneita ratkaisuja voidaan skaalata tai soveltaa myös muissa tiimeissä ja ympäristöissä.

Oppimisen ja kokeilujen rytmi



Kokeilu, reflektointi ja tiedon jakaminen toistuvat säännöllisesti ja luonnollisesti osana arjen työtä vahvistaen organisaation kykyä uudistua ja sopeutua muutoksiin. Käyttöön otetaan viikoittainen mikrokokeilu: rajattu ja nopeasti toteutettava kokeilu, jonka tavoitteena on testata uutta toimintatapaa, ideaa tai oletusta käytännössä. Tulokset jaetaan ketterästi muun organisaation käyttöön. Lisäksi tiimit tarkastelevat säännöllisesti omaa tiedonjakamistaan: jaetaanko esimerkiksi epäonnistumisista saatuja oppeja, asiakasymmärrystä, hiljaista tietoa, uusia työkäytäntöjä tai kentältä nousevia signaaleja tarpeeksi. Tunnistamisen tavoitteena on poistaa tiedon siloja ja vahvistaa avointa oppimiskulttuuria.

Varhainen panostus nuoriin työntekijöihin



Organisaation tulevaisuuden osaamiseen, sitoutumiseen ja toimintakykyyn investoidaan nuoriin työntekijöiden ja uransa alkuvaiheessa oleviin ammatillisiin panostaen. Heille luodaan ohjelmia, vertaisryhmiä, oppimispolkuja ja mahdollisuuksia kokeilla erilaisia rooleja tai tehtäviä turvallisessa ympäristössä, jotka tukevat ammatillista kasvua, työelämävalmiuksia ja yhteisöön kiinnittymistä. Yksilöllisen mentoroinnin painopiste ei ole ainoastaan osaamisen tai urakehityksen tukemisessa vaan myös tunnetaitojen, vuorovaikutustaitojen ja itsesääntelyn vahvistamisessa. Mentorointi vahvistaa koko organisaation oppimiskulttuuria, sukupolvien välistä ymmärrystä ja kestävää työelämää.

Luottamukseen perustuvat tiimit



Luodaan avointa vuorovaikutusta ja psykologista turvallisuutta, jossa kaikki voivat kukoistaa. Määritellään selkeät odotukset koskien omaa ja toisten rooleja, vastuuta ja tavoitteita, jotta tila luottamukseen ja yhteistyölle laajenee ja epäselvyydet sekä väärinymmärrykset vähenevät. Avoin palautekulttuuri on keskiössä: rohkaistaan antamaan ja vastaanottamaan palautetta säännöllisesti, rakentavasti ja kunnioittavasti suorituksista, yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta, tiimin toimivuudesta ja huolenaiheista. Tiimeissä voidaan laatia yhdessä myös ns. "trust contracts" eli luottamussopimukset, konkretisoimaan tilanteita joissa luottamus horjuu. Sopimus ei ole juridinen vaan sitä tarkastellaan ja päivitetään säännöllisesti.

Miten lähestyn toimenpiteitä?

Jotta haluttu muutos voi juurtua sen on kytkeydyttävä osaksi organisaation arkea: tapaan, jolla päätöksiä tehdään, työtä johdetaan, kannusteita määritellään ja oppimista sekä yhteistyötä tuetaan. Organisaatiot ja yritykset toimivat ja vaikuttavat kaikilla yhteiskunnan ja ympäristön tasoilla yksilön käytänteistä taloudelliseen ohjaukseen ja yhteiskunnan käytännöistä sen resilienssiin.

Esitetyt toimenpiteet yllä ovat esimerkkejä miten elämää vahvistavalle muutospolulle voi astua pienin mutta vaikuttavin askelin. Tutustu kuvauksiin ja pohdi:

- Mihin organisaatiosi kannattaa tarttua jo tänään? Mitä ja ketä tarvitsette?
- Mitä sellaista jo teette, jota kannattaa jatkaa? Mitä puolestaan tulisi lopettaa?
- Mitä muita toimenpiteitä tunnistatte yllä kuvattujen lisäksi?