

Kiertotalousmuutoksessa johtaminen

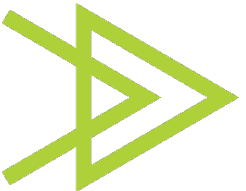
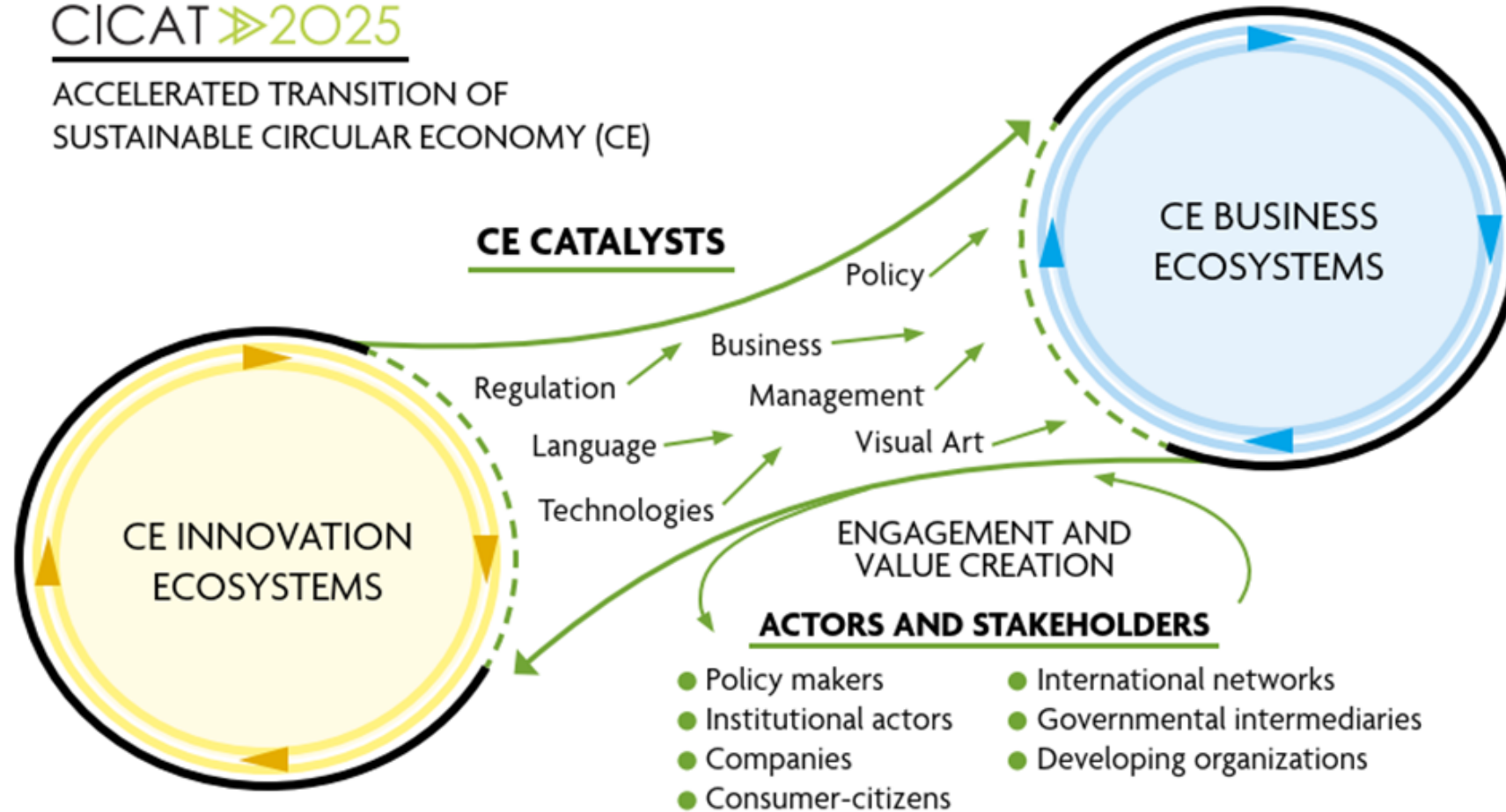
Webinaari 11.2.

CICAT2025, BusinessFinland ja Sitra

CICAT » 2025

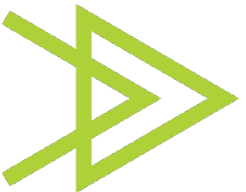
CICAT »2025

ACCELERATED TRANSITION OF
SUSTAINABLE CIRCULAR ECONOMY (CE)



Kiertotalousmuutoksen johtaminen Suomessa

- CICAT2025 tutkijat ovat perehtyneet suomalaisten kiertotalousedelläkävijöiden suurten ja startup yritysten johtamiseen
 - 32 Startup yrittäjähaastattelut
 - 49 Isojen yritysten johtajien haastattelut
 - Kiertotaloutta edistävän projektin pitkittäisseuranta (julkisen sektorin organisaatio)
 - Tekstiiliteollisuuden edelläkävijäyrityshaastattelut
 - Pitkittäistutkimus suomalaisen kaupungin kestävyysprojektissa



Aiheina tänään

Johdanto aiheeseen (Hanna Lehtimäki)

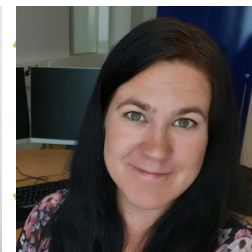
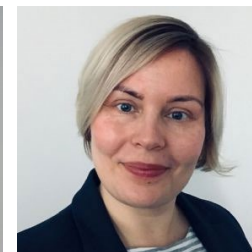
Kestävän kiertotalouden tulevaisuuskuvat (Marileena Mäkelä ja Maili Marjamaa)

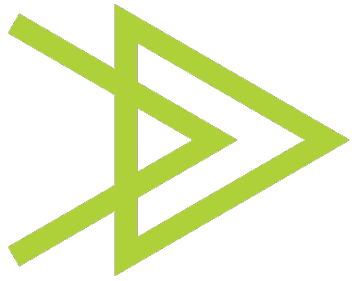
Kiertotaloustoimijuus on johtajuutta (Satu Teerikangas)

Kokemuksia kiertotalouden muutostoimijuudesta (Katariina Koistinen ja Tiina Onkila)

Kokeilut kiertotalouskulttuurin johtamisessa (Ville-Veikko Piispanen ja Kaisa Henttonen)

Projektijohtamisen vaikuttavuus kiertotalouden vauhdittamisessa (Jatta Pitkänen ja Hanna Lehtimäki)





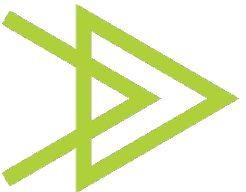
Kestävän kiertotalouden tulevaisuuskuvat

Marileena Mäkelä & Maili Marjamaa

Jyväskylän yliopisto – Tampereen yliopisto

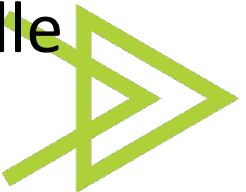
Mikä on tulevaisuuskuva?

- Koostuvat tulevaisuuteen liittyvistä uskomuksista, odotuksista, mielipiteistä ja oletuksista
- Muodostuvat meidän toiveista, peloista ja odotuksista
- Mentaalisia työkaluja, jotka ovat joustavia ja muuttuvia sekä usein henkilökohtaisia
- Yksinkertaisena metaforana kompleksisesta tulevaisuudesta
- Kuvaavat mahdollisia, todennäköisiä tai toivottavia tulevaisuuksia
- Pohjautuvat tietoon, mutta niitä värittää mielikuvitus



Mihin tulevaisuuskuvia tarvitaan?

- Tulevaisuuskuvia voidaan käyttää eri näkökulmien visualisointiin, rakentamiseen, kirkastamiseen ja vertailuun
- Tulevaisuuskuvia tekemällä tulevaisuutta voidaan tehdä läpinäkyvämmäksi ja ”ennustettavammaksi”
- Tulevaisuuskuvien avulla voidaan paremmin ymmärtää sosiaalisia muutoksia
- Tulevaisuuskuvat avaavat tulevaisuuden mahdollisuudet keskustelulle ja sitä kautta päätöksenteolle



Tulevaisuuskuva 1: ”Epäonnistumisen kierre”

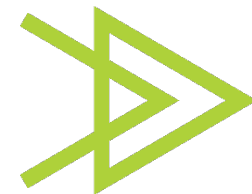
Elinympäristöt ovat tuhoutumassa ja sadat miljoonat ihmiset ovat lähteneet liikkeelle. Talousjärjestelmä on edelleen lineaaritalous. Lainsäädännöllä ei tueta kiertotaloutta. Kulutusyhteiskunta ja tavaroiden omistaminen on normi. Tässä tulevaisuuskuvassa kukaan ei toimi aktiivisesti, koska kaikki ajattelevat, että toimiminen on toisten vastuulla.



Tulevaisuuskuva 2: ”Paikallinen kiertotalous”



Tämän tulevaisuuskuvan keskiössä ovat yksilöt. Vaikka järjestelmä (lainsäädäntö, talous) ei täysin tue kiertotaloutta, kuluttajat ovat laajasti ottaneet kiertotalouden omakseen. Yritykset tuottavat vain vähäisessä määrin kiertotalouden mukaisia hyödykkeitä. Kulutusvalintoja ohjaa kiertotalous eli tuotteita jaetaan ja lainataan aktiivisesti.



Tulevaisuuskuva 3: ”Kiertotalouden rakenteet”

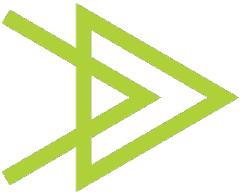
Tässä tulevaisuuskuvassa korostuvat rakenteet. Erityisesti poliittinen järjestelmä ja siihen liittyvä innovaatiojärjestelmä kehittyvine teknologioineen keskittyvät kiertotalouden edistämiseen. Yksilöt taas suhtautuvat epäluuloisesti kiertotalouteen, koska se tulee ylhäältä annettuna. Yksilöt kokevat vaikutusmahdollisuutensa pieniä.



Tulevaisuuskuva 4: ”Kiertotalouden menestys”

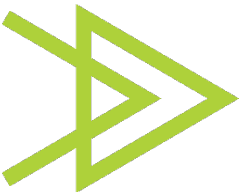


Tässä tulevaisuuskuvassa koko järjestelmä on muuttunut. Regulaatio, teknologia, liiketoimintamallit, ihmisten asenteet ja käyttäytyminen sekä koulutusjärjestelmä tukevat kiertotaloutta. Kaikki nykyiset globaalit ympäristöongelmat on ratkaistu. Talousjärjestelmä on kiertotalouden mukainen. Erityisesti tekniikan kehittyminen tukee ja vahvistaa kiertotaloutta. Kuluttajat ovat täysin omaksuneet uudelleenkäyttö-kierrätys-kulttuurin.



”Tiedostan, että olen osa ratkaisua!”

- Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty
- Voimme yhdessä päättää, millaisen tulevaisuuden haluamme



Kiertotaloustoimijuus on johtajuutta

Professori Satu Teerikangas & tutkijatiimit

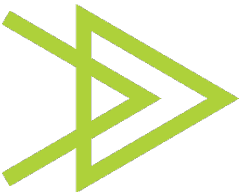
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

CICAT » 2025

Kutsu Sinulle kiertotalousmurroksen vauhdittamiseen

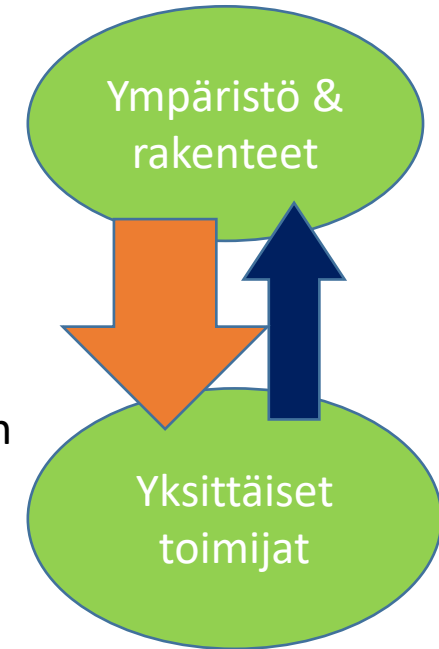


- Ripeää siirtymää lineaaritaloudesta kestävään kiertotalouteen tarvitaan, jotta saavutamme Hiilineutraali Suomi 2035- ja Euroopan Unionin Green Deal-tavoitteet ja mahdollistamme ekologisesti kestävästä huomisen
 - 2020-luvulla meillä ei ole enää aikaa ulkoistaa vastuuta kestävästä huomisen - on toimittava viipymättä
- Mittavan, koko yhteiskuntaan vaikuttavan muutoksen onnistuminen vaatii **toimijuutta** yksilöiltä & organisaatioilta
 - Toimijuus tarkoittaa, että sekä yksilöt että organisaatiot tekevät tietoisia, aktiivisia ja oma-aloitteisia tekoja kiertotaloussiirtymän edistämiseksi

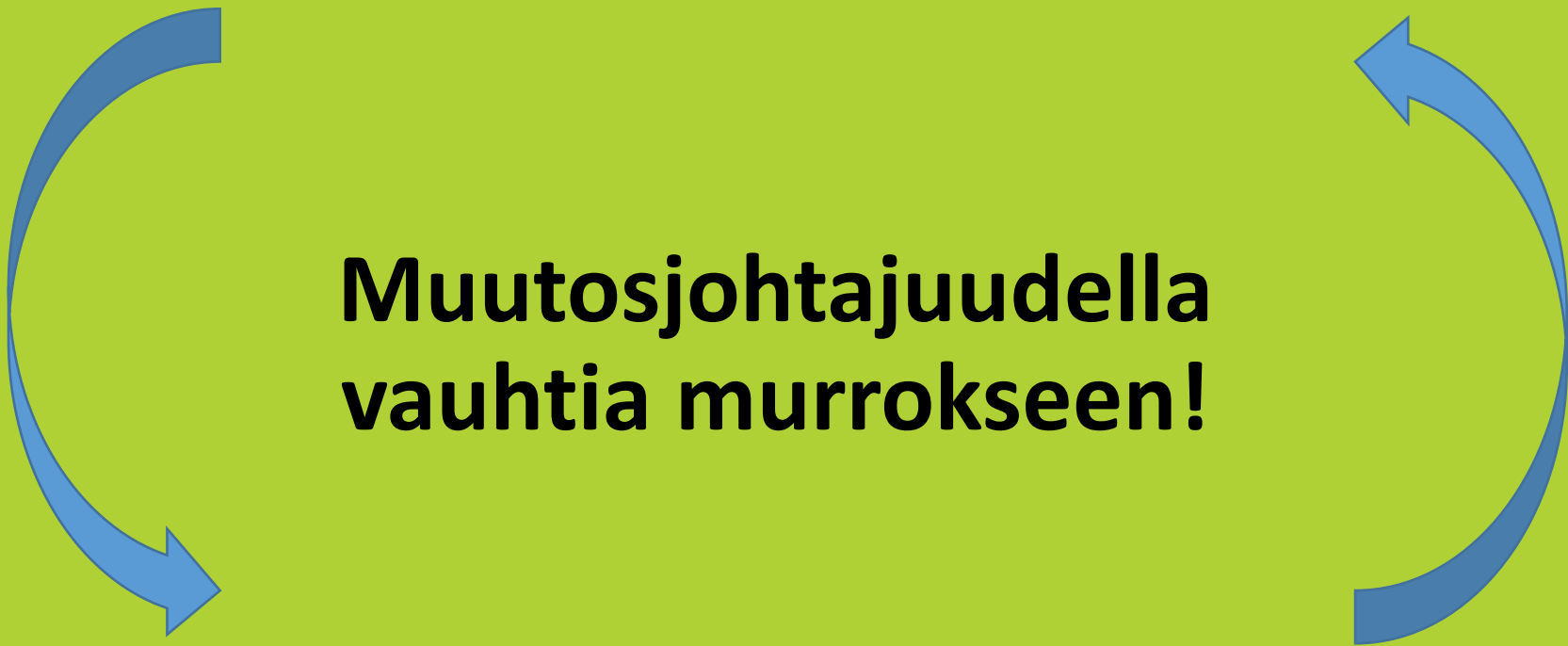


Aktiivinen toimijuus on johtajuuden muoto

- Toimijuus viittaa **ihmisen kykyyn toimia** (*'make a difference'*) tietyssä ympäristössä
 - Tarkoituksellista, tulevaisuusorientoitunutta, toimeenpanevaa, reflektiivistä
 - Toimijuus neuvottelee menneisyyden, tulevaisuuden ja nykyhetken välimaastossa
- Liitetään vahvasti ympäröivään sosiaaliseen rakenteeseen
 - Kumpi määrää - yksilön toimijuus vai/ja sosiaalinen rakenne?
 - Ylläpidämmekö rutiineillamme sosiaalista rakennetta vai pyrimmekö muokkaamaan sitä?
- Toimijuus (1) yksilön tasolla, (2) yhteisön/organisaation/kaupungin/valtion tasoilla, sekä (3) yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa.
 - Yksilön & yhteisön **minä-pystyvyys** luo perustan muutostoimijuudelle
- Kiertotaloustoimijuus tarkoittaa sitä, että yksilöt ja organisaatiot kautta yhteiskunnan ottavat vastuun kiertotaloussiirtymän edistämisestä



CICAT ➤ 2025

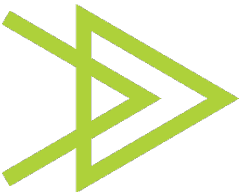


**Muutosjohtajuudella
vauhtia murrokseen!**

(1) Organisaatiot aktiivisina kiertotaloustoimijoina

1. **Kansainväliset organisaatiot**, esim. YK ja Euroopan unioni
2. **Hallitus, eduskunta ja virkamiehet** - kansallinen strategia, lainsäädäntö ja verotus
3. **Kunnalliset päättäjät** - tiekarttojen kautta linjataan paikallista strategiatyötä ja toimenpideohjelmia
4. **Yritykset, järjestöt ja vapaaehtoisorganisaatiot** - organisaationsa toiminnan, liiketoimintamallien, ansaintalogiikan, sekä yhteistyökumppaniensa suhteen

- **Harva** organisaatio on kiertotalouden edelläkävijä
- Kiertotaloustavoitteiden saavuttamiseksi **tarvitaan aktiivisempaa kiertotaloustoimijuutta**
- **Aktiivisuutta voi arvioida** kysymällä - miten kestävä kiertotalous näkyy organisaatiosi strategiassa, toiminnassa, kumppanuus- ja asiakassuhteissa, työpaikan arjen käytänteissä? Kuinka johdonmukaista on kiertotalouden vauhdittaminen organisaatiossasi?



(2) Yksilöt aktiivisina kiertotaloustoimijoina



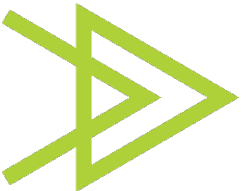
- Olemme yksilöinä kiertotaloustoimijoita samanaikaisesti **eri rooleissa**, mm. asukkaina, kuluttajina, ammattilaisina, harrastajina ja kansalaisina

→ Yksinkertaistaen, vaikutamme kiertotalousmurrokseen **(1) yksityisissä ja (2) ammatillisissa** rooleissamme.

- Koska organisaatiot ja yhteiskunnat koostuvat yksilöistä, **kytkeytyvät** kiertotaloustoimijuuden tasot toisiinsa.

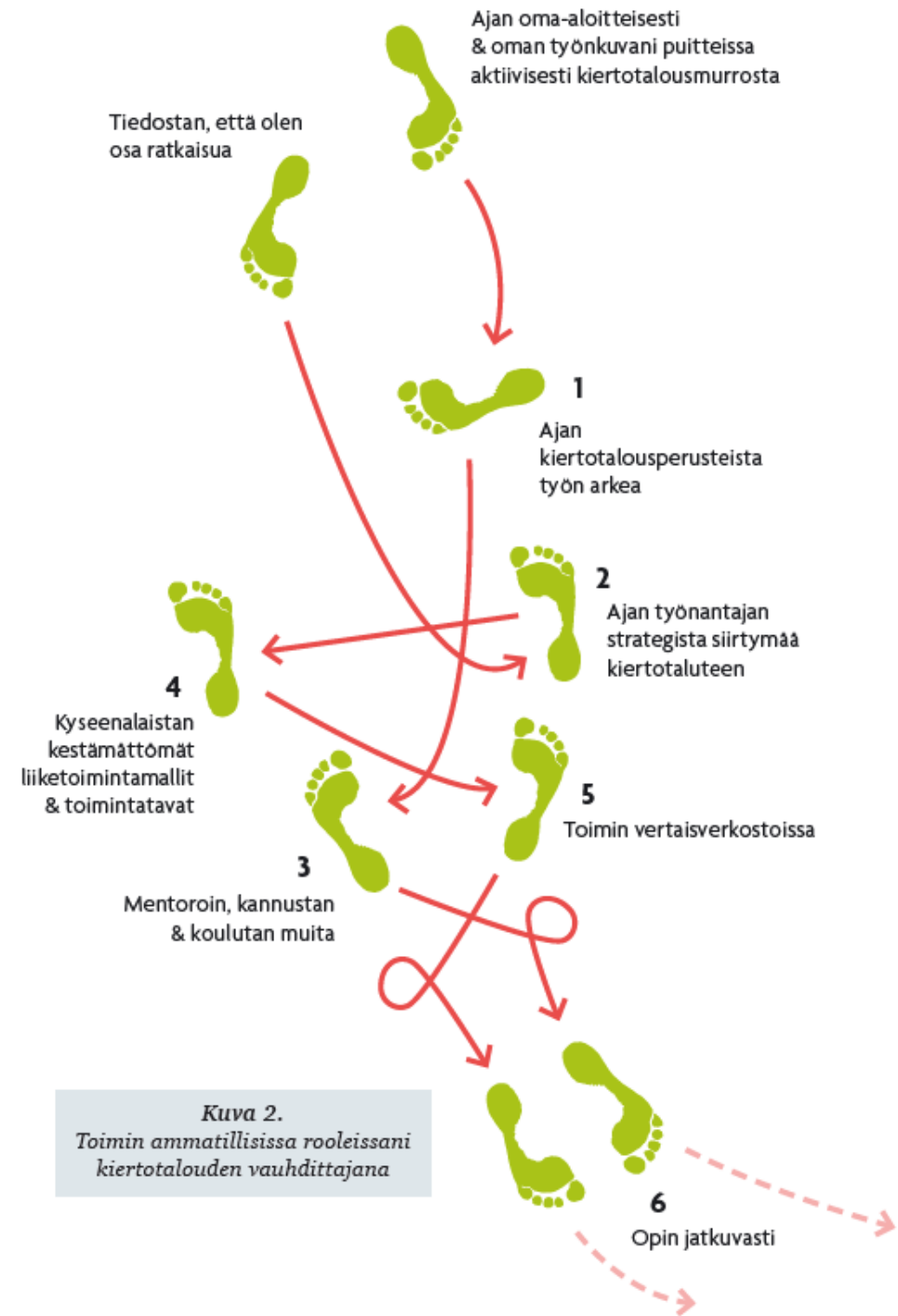
- Systeeminen muutos - muutokset yksilötasolla, organisaatioissa ja yhteiskunnassa ovat samanaikaisia ja tiiviisti kytkeytyneitä toisiinsa.

→ Yksilön arjen ratkaisut vaikuttavat yhteiskuntatason kiertotalousmurrokseen ja päinvastoin.

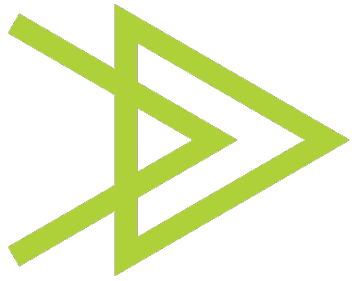




Kuva 1.
Toimin yksityisrooleissani
kiertotalouden vauhdittajana



Kuva 2.
Toimin ammatillisissa rooleissani
kiertotalouden vauhdittajana



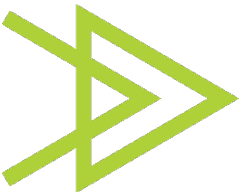
Kokemuksia kiertotalouden muutostoimijuudesta

Katariina Koistinen ja Tiina Onkila

Turun yliopisto – Jyväskylän yliopisto

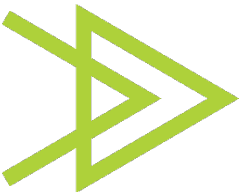
Muutostoimijat kiertotaloudessa

- Suomalaista kiertotalouskenttää leimaa muutostoimijuus
- Muutostoimijat puskevat kiertotaloutta eteenpäin monilla eri tavoilla
- Muutostoimijoiden persoonallisuus vaikuttaa
- Kiertotaloutta viedään eteenpäin ammatin kautta
 - Lähtökohtaisesti merkityksellinen työtehtävä/ammatti
 - Työnilon ja innon merkitys kiertotaloustoimijuuden lisääntymisessä



Muutostoimijat kaipaavat tukea kiertotalouden edistämiseen

- Kokevat tehtäväkseen muiden herättämisen ja innostamisen
 - Sisäisiä sidosryhmiä
 - Ulkoisia sidosryhmiä
- Miten saadaan kiertotalous liikkeelle organisaatiossa?
- Miten saadaan kiertotalous liikkeelle ulkoisten sidosryhmien keskuudessa?
- Muutostoimijat kaipaavat vielä tukea



Kiertotalouden muutostoimijuutta leimaa yksin yrittäminen

- Yksin yrittäminen joko organisaation sisällä tai varsinaisesti yrittäjänä
 - ”Onhan tää pirun yksinäistä hommaa”
 - Myös yhteistyön rakentamisen koetaan olevan heidän vastuullaan
- Nämä muutosagentit ajavat vahvasti muutosta - kuka heitä siinä voi tukea? Miten tuoda muutostoimijat yhteen?
 - Tätä kautta saada vahvempi ”yhteinen ääni” vaikuttamaan yhteiskunnan muutokseen

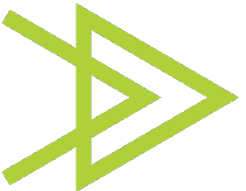


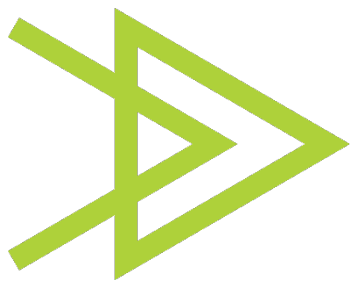
Pohdittavaksi – yksin yrittämisestä voimavarojen yhdistämiseen?

- Mikä/millainen voisi olla kiertotalousryhmä/verkosto, jossa
 - Yhdistyisivät muutostoimijoiden äänet ja voimavarat → systemaattisemmin viestiä yhteiskuntaan ja yhdessä(kin)
 - Tukikanava muutostoimijoille
- Millaiset toimintatavat?
 - Kuka koordinoisi?
 - Mitä muita toiminnan periaatteita?



Vai jotain ihan muuta?





Kokeilut kiertotalouden vauhdittajina

Ville-Veikko Piispanen ja Kaisa Henttonen

Itä-Suomen yliopisto

Kokeilut kiertotaloudessa

Uudistumisen ja innovatiivisuuden menetelmä

- Epäonnistuminen osa prosessia

Oppimisprosessi

- Vähennetään epävarmuuksia, valitaan eri vaihtoehtoista, syvennetään vuorovaikutusta asiakassuhteissa, luodaan resursseja ja tuodaan esiin hyödyntämättömät resurssit

Keino irrottautua ”varman päälle” tekemisestä

- Otetaan tietoisesti riskiä uuden kokeilemiseksi
- Polkuriippuvuudesta irrottautuminen

Keino kontrolloida ennustamattomuutta

- Luodaan tulevaisuutta omalla tekemisellä ja omilla valinnoilla
- Organisaation toimintadynamiikan ymmärtäminen

Johtamisen työväline

- Testataan tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia
- Osallistetaan asiakkaita ja sidosryhmiä
- Kytkeydytään toimintaympäristöön ennakoimalla tulevaisuutta
- Vahvistetaan organisaation kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin

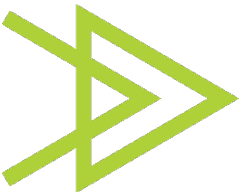
Innovaatioprosessin kehittäminen

- Tarkoituksellinen, tarkoituksenmukainen ja tietoinen
- Resurssiallokoinnin tehostaminen
- Kehittämispäätösten kohdentaminen



Kokeilut tutkimissamme startup-yrityksissä

- Liiketoimintamahdollisuuksien ja -mallien kokeilut
 - Kuinka luodaan arvoa ja tehdään kannattavaa liiketoimintaa
- Kestävien startup-liiketoimintamallien kehittäminen tapahtuu
 - Sidosryhmien kanssa
 - Vaiheittain kokeilujen ja oppimisprosessin kautta
 - Palaute-tulkinta-arvolupauksen muokkaus prosessissa
 - Potentiaalisten asiakkaiden nopean palautteen, asiakasryhmäkokeilujen, demojen, teknologioiden testaamisen ja konseptoinnin kautta
- Kestävät teknologiset ratkaisut
 - Vähittäiset kokeilut: teknologian tehokkuus ja vaihtoehtojen etsiminen
 - Radikaalit kokeilut: asiakasryhmien ja myyntikanavien etsiminen
- Kestävät palvelumallit
 - Vähittäiset kokeilut: skaalautuminen ja kannattavuus
 - Radikaalit kokeilut: skaalautuvien myyntikanavien luominen

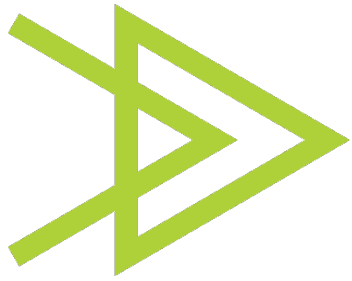


Kokeilut mahdollistavat kiertotalouden toimeenpanon

- Paljon nopeita, ketteriä, pienibudjettisia kokeiluja koskien kestävää arvonluontia
- Kiertotalous on suuri muutos
 - Kokeilut mahdollistavat pienet askeleet ja laskevat kiertotalousliikehdintään osallistumisen kynnystä
- Eri sidosryhmien mukaan ottaminen liiketoimintamallin luomisen yhteydessä
 - Kokeilut vahvistavat kiertotalouden startup-yritysten luottamusta verkostoihin
- Kokeilut vahvistavat luovuutta liiketoimintamahdollisuuden luomisessa ja hyödyntämisessä, erityisesti tilanteissa, joissa toimintaympäristö on epävarma



Kaarina Kaikkonen. Ja meri oli tyhjä. Installaatio 1998.



Projektijohtaminen muutostilan luomisessa

Jatta Pitkänen ja Hanna Lehtimäki

Itä-Suomen yliopisto

Tutkimuksen kohde: Strateginen muutosprojekti kaupunkiorganisaatiossa

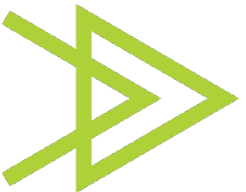
- Tavoitteena lisätä ymmärrystä projektitiimin työstä ja käytännöistä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien osallistamiseksi strategiseen muutokseen
- Tutkimuskohteena sisäinen kestävyysmuutoksen prosessi kaupunkiorganisaatiossa, jossa projektitiimi työskentelee luodakseen kestävästä kiertotalouden toimintaperiaatteita markkinavuoropuhelussa kaupungin ja paikallisten yritysten välillä
- Uutena lähestymistapana näemme pysyvän organisaation sekä projektin johtajuuden tiloina, joita luodaan navigoimalla. Tätä navigointia ovat esimerkiksi kommunikointityylit ja vuorovaikutus sekä oman toiminnan reflektointi ja analysointi



Aarnehagman.fi

Projekti luo muuttumisen tilan

- Muutos tapahtuu päivittäisessä työssä ja käytännöissä, joilla osallistetaan sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät strategiseen muutokseen
- Projektitiimi käyttää erilaisia keinoja ja strategioita sisäisen muutospolun luomiseksi ja samalla haastaa kaupunkiorganisaation vallitsevia sääntöjä, uskomuksia ja käytäntöjä.
- Muutospolku haarautuu useaan eri vaikutuspolkuun sidosryhmävuorovaikutuksessa
- Muutosvaikuttaminen on monikanavaista: projektissa tapahtuva muutos – pysyvässä organisaatiossa vaikuttaminen - sidosryhmäsuhteissa vaikuttaminen
- Dynaamisuutta luo jännitteet pysyvän organisaation projektille asettamien tavoitteiden ja projektitiimin asettamien kunnianhimoisten tavoitteiden välille



Johtajuus – tila - kestävyysmuutos

- Projekti = hahmoton tila
- Pysyvä organisaatio = tila, jota määrittävät vallitsevat hierarkiat, toiminnot ja yksiköt.
- Toimimisen ja mahdollisuuksien tilat ilmaantuvat prosessissa ja niitä voi luoda tarkoituksellisen kunnianhimoisesti ja halulla luoda jotain pysyvää
- Johtamisen tilaa voi luoda
 - Epäsuorasti: kyselemällä, kyseenalaistamalla, herättelemällä uusia ajatuksia ja ideoita, hakemalla reunaehtoja, tuomalla keskusteluun ”tärppejä”, rikkomalla rajoja, rakentamalla luottamusta
 - Suorasti: tapaamalla aktiivisesti eri toimijoita, tuomalla yhteen toimijoita, jotka eivät ole aiemmin keskustelleet, tiedottamalla mahdollisimman laajasti, miettimällä yhdessä toiminnan arkisia esteitä, osallistamalla



**Tämä on kutsu Sinulle - tule mukaan
rakentamaan kestävän kiertotalouden
edelläkävijämaata!**

Kerro meille saavutuksistasi!

#kestävääkiertotaloutta #luodaanratkaisuja #vauhtiamuutokseen

Instagram [@cicat2025](#)

Twitter [@cicat2025](#)

[YouTube](#)

cicat2025.fi

Kiitos!



Hanna Lehtimäki
Itä-Suomen yliopisto
Innovaatiojohtaminen
hanna.lehtimaki@uef.fi



Katariina Koistinen
Turun yliopisto
Johtaminen ja organisointi
katariina.koistinen@utu.fi



Tiina Onkila
Jyväskylän yliopisto
Ympäristöjohtaminen
tiina.onkila@jyu.fi



Ville-Veikko Piispanen
Itä-Suomen yliopisto
Innovaatiojohtaminen
Ville-veikko.piispanen@uef.fi



Satu Teerikangas
Turun yliopisto
Johtaminen ja
organisointi
satu.teerikangas@utu.fi



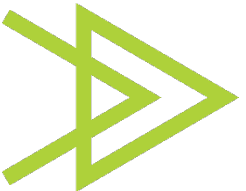
Marileena Mäkelä
Jyväskylän yliopisto
Ympäristöjohtaminen
marileena.t.makela@jyu.fi



Kaisa Henttonen
Itä-Suomen yliopisto
Innovaatiojohtaminen
Kaisa.henttonen@uef.fi



Jatta Pitkanen
Itä-Suomen yliopisto
Innovaatiojohtaminen
Jatta.pitkanen@uef.fi



Löydät meidät myös twitteristä!

CICAT » 2025