



## Voiko virkamies olla kestävyystoimija?

28.10.2025 / Kirjoittaja Miia Toikka ja Jari Autioniemi / Artikkelit / kestävyyskriisi, Suomi / 6 minuutiksi luettavaa



**Ekologisessa kestävyyskriisissä virkamiehet ovat merkittävä toimijaryhmä, joka työskentelee kilpailevien intressien, poliittisen paineen ja resurssien niukkuuden rasituksessa.**

Millä tavoin suomalaiset virkamiehet voivat hallinnossa toimiessaan edistää **kestävyysmurrosta**? Mikä tätä mahdollistaa ja mikä puolestaan estää? Kestävyysmurroksella tarkoitetaan yhteiskunnassa tapahtuvaa systeemistä muutosta, jonka ytimessä on ihmisen toiminnan

sovittaminen maapallon kantokyvyn rajoihin. Poliitikassa ja hallinnossa kysymys kiteytyy esimerkiksi ilmaston ja luonnon monimuotoisuuden kestävyystavoitteiden toimeenpanoon.

Vaikka tarvittava murros on luonteeltaan rakenteellinen ja institutionaalinen, yksilöiden aktiivista toimintaa tarvitaan kestävyystavoitteiden edellyttämien poliittis-hallinnollisten muutosten aikaansaamiseksi. Poliittisessa järjestelmässämme virkamiesten toimintamahdollisuudet ja valta ovat rajattuja ja tarkoin säädeltyjä. Vaikka päätöksentekovalta kuuluu poliitikoille, on myös virkamiehillä harkintavaltaa, jota he käyttävät politiikan valmistelussa ja toimeenpanossa.

Valtaa on syytä tarkastella relationaalisena, eli toimijoiden välisissä suhteissa tapahtuvana ilmiönä. Kaikilla toimijoilla on jossain määrin vaikutuskykyä suhteessa toisiinsa. Vaikutuskyky ei jakaudu tasapuolisesti, ja se voi saada monenlaisia eri ilmenemismuotoja. Jossain tilanteessa vaikutuskyky voi perustua virkamiehen muodolliseen asemaan, toisessa taas verkostoihin ja luottamukseen.

Virkamiesten kestävyystoimijuuden jännitteet -tutkimuksessamme tarkastelemme eri ministeriöissä toimivien virkamiesten kokemuksia kestävyystavoitteisiin liittyvistä lainsäädäntö- ja politiikkaprosesseista haastatteluaineiston pohjalta.

## Kestävyystoimijuus on monien jännitteiden kenttä

Millaisina virkamiehet näkevät omat vaikutusmahdollisuutensa suhteessa kestävyyskriisiin? Haastattelujen perusteella tähän liittyy monenlaisia jännitteitä. Useimmat haastateltavat näkevät yksittäiselläkin lainvalmistelijalla olevan vaikutusvaltaa, mutta jotkut ikään kuin irtisanoutuvat omasta vaikutuskyvystään toteamalla esimerkiksi “me ollaan rattaita tässä koneistossa” tai “virkamies tekee sen, minkä virkamies toimeksi saa”.

*“Oma suhde on varmaan semmoinen, että kestävyystavoitteet on tärkeitä ja kannatan niitä. [...] Omat vaikutusmahdollisuudet lähinnä käytän äänestämällä. Tässä työssä hoidetaan tätä hommaa.”*

Virkamiesten kestävyystoimijuuden keskeinen jännite liittyy yhtäältä heidän harkintavaltansa rajallisuuteen ja toisaalta kestävyyskriisin vakavuuteen. Virkamiehet kohtaavat arkisessa työssään kestävyysmurroksen edistämiseksi monenlaisia esteitä ja rajoitteita. Samalla heillä on saatavilla tuoretta tietoa esimerkiksi **planeetan rajojen** ylitymisestä ja siitä, miten kiireellisesti kestävyysmurrosta vauhdittavia toimia tarvittaisiin.

Tällaisen ristiriidan kanssa eläminen on inhimillisesti kuormittavaa. Sillä on seurauksia paitsi yksilöiden pystyvyyden tunteelle ja hyvinvoinnille myös organisaatioiden toimintakyvylle.

## Hallinnon käytännöt määrittävät kestävyystoimijuuden mahdollisuuksia

Kestävyystoimijuus tulkitaan usein **yksilön osaamiseksi**, jota pyritään esimerkiksi koulutuksella vahvistamaan. Näkökulma jää kuitenkin vajavaiseksi, sillä virkamiesten kestävyystoimijuuden mahdollisuuksia määrittävät olennaisesti hallinnon käytännöt sekä suhteet muihin virkamiehiin ja poliittisiin toimijoihin. Näihin vaikuttavat erilaiset hallinnossa jaetut merkitykset, arvot, uskomukset ja maailmankuvat sekä niiden väliset jännitteet ja yhteentörmäykset.

Kestävyysmurroksen arkityö ministeriöissä edellyttää jatkuvaa ajan hermolla elämistä: ”sen haastelemista, mikä voisi olla tässä ajassa hyväksyttävää”. Muuttuvissa ja haastavissa tilanteissa virkamiehen on yhä uudelleen ”otettava lusikka käteen”, jatkettava ”perinteistä vääntöä” ja ”pienimmän yhteisen nimittäjän hakemista”. Konkreettisesti kestävyystoimijuus voi olla esimerkiksi sitä, että ”yritetään jokaiseen paperiin kirjoittaa, että ympäristö-, luonto- ja ilmastotavoitteista ei saa joustaa”.

Vaikuttamismahdollisuuksien hyödyntämisessä haastateltavat pitivät tärkeänä suhteiden luomista muihin osastoihin ja ministeriöihin, yhteistyön ja verkostojen rakentamista. Oman asiantuntemuksen syventäminen sekä erilaisten politiikkaprosessien ja ”pelin sääntöjen” tuntemus mahdollistavat ratkaisujen tarjoamisen ennakoivalla otteella. On tunnistettava, mitkä asiat ovat ”oikean kokoisia” eli sellaisia, joihin yksittäinen virkamies voi ministeriöstä käsin vaikuttaa. Vaikuttaminen edellyttää myös pitkäjänteisyyttä ja toistoa.

*”[...] itse olen kokenut asioihin vaikuttamisen niin, että jos ne on liian isoja, niin ne on poliittisia. Jos ne on liian pieniä tai yksityiskohtaisia, niin sitten ministeriö ei ota kantaa, koska ne on tavallaan sen aluehallinnon rajattavissa. Mutta keskisuurin asioihin saattaa pystyä yksittäinenkin henkilö vaikuttamaan ja ehkä pitkän aikavälin kautta siinä on sitten kertautuva vaikutus ihmistenkin määrän mukaan. Myös se, että joskus toisto tai asian paljon esillä pitäminen auttaa.”*

Virkamiehen harkintavallan rajallisuuden ohella vaikutusmahdollisuuksien rajoitteiden nähtiin liittyvän muun muassa politiikan ”heiluriliikkeeseen”, joka estää pitkäjänteistä työtä. Ministeriöiden työssä korostuvat päivänpolitiikan vaikutus ja lyhyen tähtäimen näkyminen. Intressiryhmien, kuten elinkeinoelämän ja ympäristöjärjestöjen, vaikutusvalta kietoutuu yhteen EU-politiikan muutosten ja ministeriöiden erilaisten painoarvojen kanssa. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa virkamies kokee jäävänsä yksin edustamiensa kantojen kanssa.

***Virkamiesten kestävyystoimijuuden mahdollisuuksia määrittävät olennaisesti hallinnon käytännöt sekä suhteet muihin virkamiehiin ja***

## *poliittisiin toimijoihin.*

Ministeriöiden välinen yhteistyö on toisinaan ”jankkaavia työryhmäkokouksia”, ”pitkin hampain tekemistä” ja ”tuulimyllyjä vastaan taistelua”. Parhaimmillaan se voi kuitenkin olla myös ”keskustelujen käymistä raja-aitojen yli”, ”yhteisen kielen löytämistä” ja ”win-win tilanteiden hakemista positiivisuuden kautta”. Henkilösuhteet ja epäviralliset käytäväkeskustelut voivat olla tärkeässä roolissa mahdollistamassa sujuvampaa ja tuloksellisempaa yhteistyötä.

Haastattelujen perusteella virkamiehet tunnistavat hyvin yhteistyön ja suhteiden merkityksen. Kestävyystoimijuuden kannalta eräs olennainen kysymys onkin, millä tavoin hallinnon käytännöt mahdollistavat ja tukevat suhteiden luomista ja yhteistyön rakentamista.

## **Miltä kestävyysmurroksen edellyttämä paradigman muutos voisi näyttää hallinnossa?**

Kestävyyskriisin juurisyyt johtavat länsimaiseen elämäntapaan, kestävämpiin tuotanto- ja kulutustapoihin sekä niiden taustalla vaikuttavaan luontosuhteeseen. Siksi kestävyysmurroksen nähdään edellyttävän myös maailmankuvan ja ajattelutapojen eli **paradigman muutosta**. Tarvitaan ihmisen ja luonnon erottamattoman keskinäisriippuvuuden tunnistamista.

Kestävyystutkimuksessa tällaisesta paradigman muutoksesta puhutaan myös **sisäisenä transformaationa** (*inner transformation*), joka viittaa sekä henkilökohtaiseen että kollektiiviseen kulttuuriseen arvojen muutokseen. Sisäinen transformatio on nostettu esiin kestävyystoimijuuden tärkeänä vauhdittajana. Sen nähdään synnyttävän uudenlaisia, välittämiseen, myötätuntoon sekä huolenpitoon pohjautuvia suhtautumis- ja toimintatapoja.

***Aktiivinen vaikuttaminen vaatii yksittäiseltä virkamieheltä rohkeutta ja voimavaroja, eikä sellaiselle välttämättä tule selkeää tukea johdolta ja muulta työyhteisöltä.***

Mitä paradigman muutos ja sisäinen transformatio voivat tarkoittaa poliittis-hallinnollisessa systeemissä, jossa välittäminen ja myötätunto nopeasti törmäävät vakiintuneisiin institutionaalisiin käytäntöihin ja poliittisiin jännitteisiin?

Haastattelujen perusteella aktiivinen vaikuttaminen vaatii yksittäiseltä virkamieheltä rohkeutta ja voimavaroja, eikä sellaiselle välttämättä tule selkeää tukea johdolta ja muulta työyhteisöltä.

Resurssien niukkuus, kiire ja ”vasurilla tekeminen” leimaavat joidenkin kokemusta ministeriön arkityöstä.

*“Mutta on myös ehkä helpoksi tehty se, että ei tavallaan edistä kestävyysmurroksen kaltaista tämmöistä jonkinlaista paradigman muutosta. Että mun mielestä se vaatii yksittäiseltä henkilöltä meilläkin todella paljon, että on rohkeutta ja voimavaroja lähteä sellaiseen. Toiset ovat siinä tosi taitavia. Toivoisin tietysti itse, että johto tukisi siinä ja johto ruokkisi sellaista tiettyä keskustelua strategioista edistää kestävyysmurrosta, vaikka nyt meidän työssä. Eihän sitä yksittäinen työntekijä voi yksin tehdä.”*

Oma vaikutusvalta voidaan kokea taakkana, sillä se aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Virkatyöhön koetaan liittyvän uupumisen ja kynnistymisen riski, jolloin omasta vaikutusvallasta irtisanoutuminen on ehkä strategia, jolla pyritään suojelemaan henkilökohtaisia voimavaroja. Tällainen suhtautumistapa voi johtaa noidankehään, jossa kynnisyys ja inhimillinen pahoinvointi lisääntyvät eikä organisaatio kykene uudistumaan.

## Kestävyystoimijuus on myös hallintokulttuurien uudistamista

Kestävyysmurros edellyttää hallinnon käytäntöjen ja kulttuurien uudistamista.

Kestävyystoimijuudessa on keskeisesti kysymys siitä, mitä pidetään normaaleina ja hyväksytyinä toiminnan muotoina eri käytännöissä – ja miten näitä normeja voidaan tarvittaessa kyseenalaistaa.

Uudenlaisten normien ja kulttuurien luominen tapahtuu arjen käytännöissä ja keskusteluissa. Sitä voi tukea **metataitojen** vahvistamisella, kuten dialogisella vuorovaikutustavalla ja moninäkökulmaisella ajattelulla. Tarvitaan toimintatapoja, jotka mahdollistavat avointa dialogia ja kriittistä reflektointia käsiteltävien asioiden laajemmista yhteyksistä, työn päämääristä sekä niihin liittyvistä jännitteistä. Tämä edellyttää myötätuntoista suhtautumista ja psykologista turvallisuutta.

Vaikka kestävyystoimijuus on sidoksissa eri tekijöihin, vaatii se myös yksilöiden motivaatiota ja uskoa oman toimintansa vaikuttavuuteen. Kestävyystoimijuus hallinnossa on täynnä paradokseja ja jännitteitä, joiden avaaminen edellyttää vallan, käytäntöjen ja toimijoiden välisten suhteiden tutkimista.

*VTM Miiä Toikka toimii väitöskirjatutkijana sosiologi- ja terveyshallintotieteen oppiaineessa Vaasan yliopistossa. Toikka työskentelee **RELIEF-hankkeessa** (Resilience of complex legal systems in sustainability transformation). Tutkimusta tuetaan myös opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamasta Kestävyysmurroksen tohtorikoulutusprojektista (**SUSTRA**).*

HTT, YTM Jari Autioniemi on tutkijatohtori sosiaali- ja terveyshallintotieteen oppiaineessa Vaasan yliopistossa. Autioniemi työskentelee *RELIEF-hankkeessa* (Resilience of complex legal systems in sustainability transformation). Tutkimusta tuetaan myös opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamasta Kestävyysmurroksen tohtorikoulutusprojektista (*SUSTRA*).

Artikkelin kuvituskuva: Pawel Chu / Unsplash

---

[← Edellinen Artikkeli](#)

[Seuraava Artikkeli →](#)

---

## Read also